# L'excellence sur la scène mondiale

M A I N T E N I R  L E  C A P

Agriculture Canada
Canadian Agriculture Library
Bibliothèque canadienne de l'agriculture
Ottawa K1A 0C5
JAN 2 9 1999

# *Agriculture et Agroalimentaire Canada*

## PLAN STRATÉGIQUE MINISTÉRIEL 1998 - 2001

30.4
212
-1998
1998
1.3

Agriculture et Agroalimentaire Canada
Agriculture and Agri-Food Canada

# Maintenir le cap

Dans l'industrie agricole et agroalimentaire d'aujourd'hui, tout ce que nous faisons s'inscrit dans un contexte mondial en pleine effervescence. La mondialisation, pour nous, n'est pas qu'un cliché : c'est un phénomène réel. Le défi posé par cette nouvelle réalité a, par-dessus tout, façonné notre vision de l'avenir.

À AAC, lorsque nous parlons de *L'excellence sur la scène mondiale*, nous ne songeons pas qu'à la commercialisation mondiale du canola en Asie ou à l'exportation de produits génétiques laitiers dans une centaine de pays — quoique ces activités donnent certainement la mesure du genre de société dans lequel nous vivons.

***L'excellence sur la scène mondiale*** ne peut être réalisée que si elle est fondée sur l'excellence ici même, au pays. Les ventes intérieures atteignent presque 90 millions de dollars, et ce succès est un tremplin vers la réussite croissante sur les marchés mondiaux. Les consommateurs canadiens comptent parmi les plus éclairés. Notre marché est diversifié et de plus en plus raffiné. Nous augmentons nos ventes en améliorant nos produits, et ce sens aigu du commerce, combiné à l'excellente réputation dont jouit le Canada en matière de **qualité et de salubrité des aliments**, est essentiel au succès mondial.

Les produits canadiens ont déjà fait leur preuve dans l'arène mondiale. Les exportations ont franchi le cap des 22 milliards de dollars, ce qui dépasse de loin nos propres prédictions. Et notre industrie songe maintenant à doubler ce chiffre d'ici l'an 2005. C'est là un objectif ambitieux, mais l'industrie est prête. Dans le seul secteur de la transformation alimentaire canadienne, les investissements sont en hausse de 1,4 à 1,9 milliard de dollars par rapport aux trois dernières années. La productivité de nos exploitations agricoles ne cesse de croître — et nous tonifions notre production tout en prenant soin de notre environnement, ce qui est de bon augure non seulement pour les Canadiens, mais pour le monde entier. Il est indispensable d'accroître la productivité agricole si nous voulons répondre aux besoins d'une population mondiale croissante.

Le commerce, tant intérieur qu'international, est synonyme d'emplois et de possibilités de croissance pour les Canadiens dans le domaine de la transformation, de la distribution et de la commercialisation, ainsi que dans de nombreuses autres industries. Les trois quarts des deux millions d'emplois soutenus par notre secteur se situe en aval de la production agricole primaire. Le succès de notre secteur rejaillit bien entendu sur les exploitations agricoles.

Chacun de nous qui travaille en agriculture dépend en majeure partie des activités qui se déroulent sur la ferme. On songe entre autres aux secteurs ruraux, où le succès agricole est souvent essentiel à une économie vigoureuse. C'est pourquoi AAC coordonne les efforts gouvernementaux visant à raffermir les collectivités rurales. Par l'intermédiaire d'une série de programmes conjoints, notamment le Partenariat rural canadien, qui réunit les ressources de plus de 20 ministères et organismes fédéraux, nous trouvons de nouvelles façons d'outiller les collectivités de manière à ce qu'elles puissent soutenir la concurrence dans l'économie mondiale.

À Agriculture et Agroalimentaire Canada, nous travaillons fort au nom des Canadiens — et plus important encore, nous travaillons **avec** eux — à construire les assises qui permettront de viser une excellence continue. Dans un monde où la concurrence ne cesse de s'aviver, le succès du Canada dépend de plus en plus de ce type d'efforts coordonnés. Pour relever les défis complexes qui nous attendent, notre ministère a apporté des changements fondamentaux dans la façon de travailler individuellement, avec les autres et avec l'agrinégoce.

En cette période de restrictions financières, on ne doute pas de l'importance grandissante de comprendre exactement où se situent nos forces. C'est pourquoi AAC a défini trois secteurs d'activités clés qui précisent où nous concentrerons nos meilleurs efforts : *Croissance des marchés*, *Innovation pour un avenir durable* et *Fondation solide pour le secteur et les collectivités rurales*. Un quatrième secteur, *Saine gestion ministérielle*, nous donne les moyens de fonctionner avec excellence.

Ces secteurs d'activité clés sont clairement axés sur des objectifs qui importent à tous les Canadiens — la croissance de l'industrie et la prospérité rurale. Le présent *Plan ministériel* explique avec précision la manière dont nous comptons réaliser ces objectifs, c'est-à-dire en puisant dans les talents de chacune des directions générales du Ministère, de nos organismes associés et de tout le secteur. À titre d'exemple, AAC travaille de concert avec la nouvelle Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), la première du genre dans le monde. Avec la mise sur pied de l'ACIA, nous raffermissons notre réputation à titre de chef de file dans l'inspection et la salubrité des aliments : le modèle de l'ACIA est étudié partout dans le monde.

Au cours des prochaines années, la tournure des événements dépendra en grande partie de notre capacité à nous comporter comme une industrie : prendre des risques, maintenir notre avantage concurrentiel et construire notre avenir grâce à une saine gérance environnementale de nos terres et de nos ressources. Ensemble, nous devons aujourd'hui même prendre soin de l'industrie de demain.

En résumé, nous savons où nous nous dirigeons. Nous avons fixé des objectifs ambitieux, mais réalistes, compte tenu de l'expertise sur laquelle nous pouvons compter dans le secteur même. Bien entendu, le succès ne vient pas facilement : le Plan ministériel a tracé la voie de trois années bien remplies. Toutefois, si j'en crois mon expérience, l'industrie agricole n'a jamais eu peur du gros travail!

Lyle Vanclief
Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et ministre responsable de la coordination des affaires rurales

# L'excellence sur la scène mondiale

## Le secteur agricole et agroalimentaire canadien d'aujourd'hui

# Un tremplin vers l'excellence

*« De plus en plus, nous faisons des affaires sur le marché mondial de l'alimentation — c'est là où résident les possibilités. Mais de nombreux producteurs et transformateurs d'aliments, partout dans le monde, recherchent les mêmes débouchés. Nous devons donc être des concurrents de calibre mondial. »*

Lyle Vanclief
Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
et ministre responsable de la coordination des affaires rurales

Le Canada est une nation commerçante. Cela a toujours été vrai mais, aujourd'hui, concurrencer avec succès à l'échelle mondiale n'est pas seulement désirable, c'est essentiel. L'excellence du Canada, mesurée à l'échelle du globe, façonnera l'avenir de son secteur agricole et agroalimentaire ainsi que celui des deux millions de Canadiens qui tirent, d'une manière ou d'une autre, leur subsistance de la richesse du sol. Ce secteur dynamique engendre près de 9 p. 100 du produit intérieur brut de notre pays.

## Construire sur une base solide

Le secteur agricole et agroalimentaire a établi une base de croissance solide. La poursuite de *L'excellence sur la scène mondiale* dépend en grande partie des ventes internationales, mais notre succès sur les marchés mondiaux repose avant tout sur le développement de produits de calibre international ici, chez nous — et sur l'excellente réputation de la qualité et de la salubrité de nos aliments. Des marchés intérieurs florissants constituent notre tremplin vers le succès international.

Les résultats sur les marchés intérieurs sont positifs. Les ventes d'aliments et de boissons aux consommateurs canadiens ont atteint près de 90 milliards de dollars l'an dernier. Dans le seul secteur de la transformation des aliments, l'investissement a augmenté de 30 p. 100 au cours des trois dernières années. L'Agence canadienne d'inspection des aliments, créée en 1997, a suscité l'intérêt du monde entier qui a vu en elle un modèle d'excellence en salubrité alimentaire.

## Des exportations records

Sur le plan international, le secteur a connu un essor considérable au cours des dernières années et a dépassé les objectifs visés par le secteur privé et le gouvernement. En 1997, il a réalisé des exportations atteignant plus de 22 milliards de dollars. Le secteur canadien a fait de réels progrès sur ce marché mondial lucratif. Les industries agroalimentaires comptent parmi les plus grosses et les plus importantes du Canada. McCain Foods Limited, qui possède des usines dans 10 pays et dont le chiffre de ventes partout dans le monde frise les 5 milliards de dollars, a été nommée en 1997 l'une des 10 premières entreprises exportatrices du Canada. La Commission canadienne du blé est sans contredit la plus grande société de commercialisation du genre au monde, vendant entre 4 et 6 milliards de dollars de blé et d'orge par année à quelque 70 pays.

Aujourd'hui, tout, de la viande aux pommes de terre frites, transite maintenant plus librement et en plus grande quantité autour de la planète. Bien entendu, ce succès n'est pas dû uniquement aux

## Le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire :

- est le troisième employeur en importance au Canada, procurant de l'emploi à deux millions de Canadiens. Trois personnes sur quatre travaillent en aval de la production agricole primaire.
- a doublé son incidence sur l'économie en moins de deux générations, son apport à notre produit intérieur brut étant maintenant juste un peu inférieur à 9 p. 100. En 1997, les excédents commerciaux réalisés dans l'agroalimentaire ont atteint les 7,4 milliards de dollars (en hausse de 52 p. 100 par rapport à 1995).
- procure aux Canadiens des aliments parmi les plus sûrs et les plus économiques au monde. Les Canadiens consacrent moins de 10 p. 100 de leur revenu disponible à l'alimentation, comparativement à 24 p. 100 parfois dans d'autres pays industrialisés. À ce chapitre, nous sommes au 2e rang derrière les Américains.
- adopte de plus en plus des méthodes culturales de conservation du sol : plus de la moitié de nos terres ensemencées bénéficient de cette technique qui non seulement réduit les coûts des agriculteurs, mais combat aussi l'érosion du sol, améliore l'habitat faunique et retient le carbone dans le sol, diminuant ainsi les émissions de gaz à effet de serre.
- consacre 1 milliard de dollars à la recherche et à la technologie agroalimentaires. En 1997-1998, AAC a investi 353 millions de dollars.

géants de l'agroalimentaire, mais aussi à une multitude d'entreprises et de produits nouveaux qui sont en train de se tailler une place sur les marchés mondiaux, là où il y a un créneau à prendre.

## Augmentation de l'investissement et de l'emploi

L'accroissement des ventes, que ce soit chez nous ou à l'étranger, nous permet d'augmenter notre production économique et de créer de nouveaux emplois dans le secteur. La production et l'emploi ont tous deux réagi positivement au cours des deux ou trois dernières années. Aujourd'hui, un Canadien sur sept vit du secteur agroalimentaire. Nos fermes sont de plus en plus productives et, l'an dernier, les signes indéniables d'un optimisme croissant sont apparus : selon des statistiques venant de partout au pays, les ventes de tracteurs et de moissonneuses-batteuses sont à la hausse. La production de bétail, à elle seule, a augmenté de plus de 20 p. 100, cette croissance se faisant presque entièrement sentir sur les marchés d'exportation. Notre rendement de produits agricoles transformés a nettement augmenté. Pour la première fois, en 1996, les Canadiens ont exporté plus d'aliments transformés qu'ils n'en ont importés.

## Possibilités à l'échelle mondiale

Pour que notre secteur connaisse une croissance réelle, le Canada fait de plus en plus d'affaires dans ce marché mondial en ébullition. En effet, les marchés étrangers sont plus gros et se développent beaucoup plus rapidement que nos propres marchés : entre 1985 et 1996, le commerce mondial des produits agricoles et agroalimentaires a plus que doublé, passant à 464 milliards de dollars US.

Les Canadiens doivent aller là où s'offrent les possibilités — et cette vérité s'applique à toute la filière agroalimentaire : agrofournisseurs, producteurs, transformateurs, transformateurs de second cycle, distributeurs et exportateurs.

En même temps que s'ouvrent les possibilités, nos producteurs et nos transformateurs peuvent s'attendre à une concurrence plus vive non seulement pour la conquête du marché international, mais aussi de notre propre marché. Bien que le marché canadien ait plus de maturité que de nombreux autres autour du monde, il reste encore beaucoup de place pour une croissance soutenue, particulièrement dans le cas des industries qui s'adaptent à l'évolution démographique des consommateurs sur le marché canadien, aux goûts raffinés d'une population vieillissante d'origine ethnique diverse.

## Tabler sur l'excellence démontrée

*L'excellence sur la scène mondiale* décrit comment AAC, de concert avec les partenaires du secteur, entend contribuer à bâtir un secteur prospère, compétitif, axé sur le commerce et de plus en plus autonome. Pour cela, nous comptons sur l'excellence canadienne : notre productivité, notre technologie, nos pratiques durables et des mécanismes nouvellement mis au point pour stimuler et stabiliser l'économie agricole et rurale. *L'excellence sur la scène mondiale* examine aussi des changements déterminants qui s'opèrent dans notre ministère dans le but de mieux doter nos travailleurs des instruments dont ils ont besoin pour accomplir leur travail le plus efficacement possible.

# Horizon : le monde

## Pour une plus grosse part de l'assiette mondiale

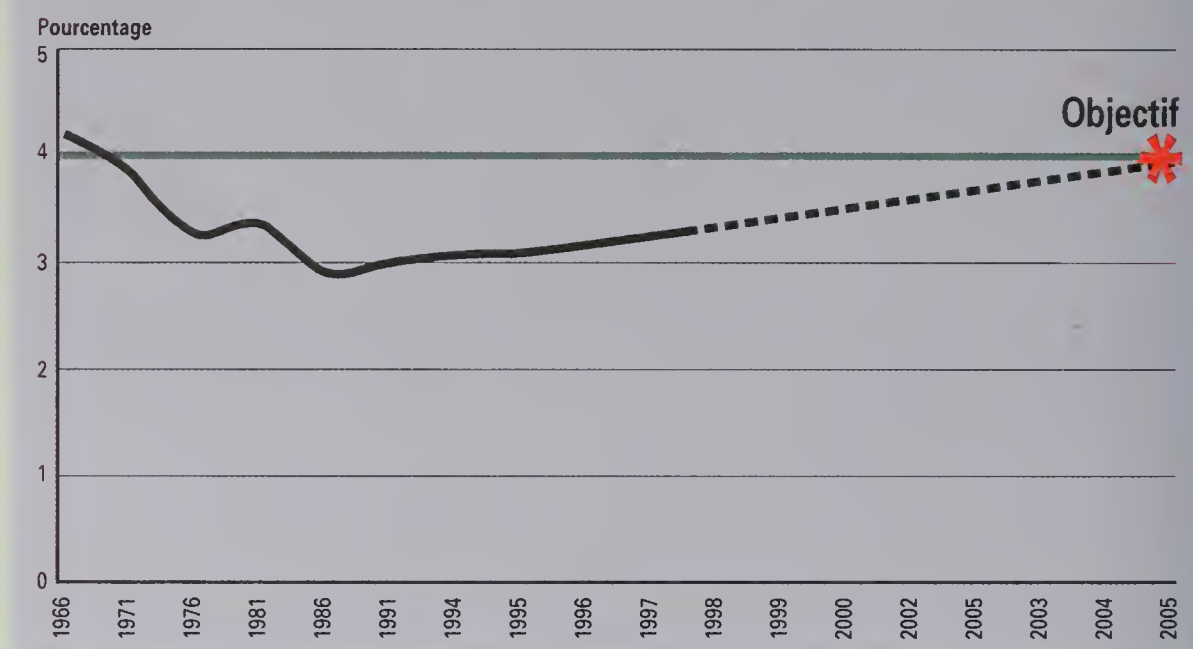
*« Nous pouvons et nous voulons obtenir une plus grosse part de cette assiette mondiale. »*

Ministre Lyle Vanclief, février 1998

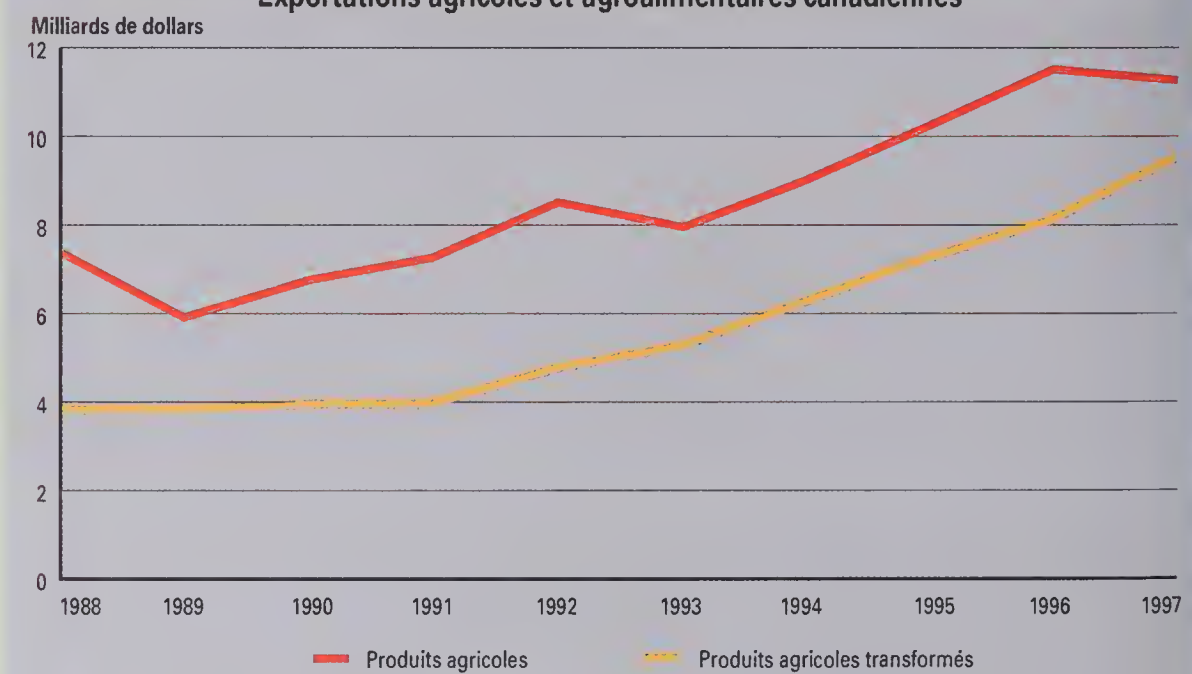
Le Conseil canadien de commercialisation agroalimentaire (CCCA) ainsi que le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire se sont donné comme objectif de doubler les exportations de produits agricoles et agroalimentaires du Canada d'ici à l'an 2005. Créé par le ministre Vanclief en février 1997, le CCCA adopte une approche de type Équipe Canada, conseillant les ministres aussi bien de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire que du Commerce international. Le CCCA, qui se compose d'une brochette de dirigeants de toute l'industrie agroalimentaire, travaille avec le gouvernement à augmenter, de 3 à 4 p. 100, la part des exportations mondiales de produits agricoles et agroalimentaires que détient le Canada. Atteindre cet objectif ambitieux, qui se traduit par des ventes de 40 milliards de dollars CAN d'ici à l'an 2005 — si la tendance actuelle se poursuit —, nécessitera que le Canada exporte une proportion nettement supérieure de produits agricoles transformés.

**Croissance des exportations**

**Part du marché mondial des produits agricoles et alimentaires que détient le Canada**




**Exportations agricoles et agroalimentaires canadiennes**




L'objectif de l'industrie est de faire en sorte que, d'ici 2005, au moins 60 p. 100 des exportations agricoles et agroalimentaires touchent des produits agricoles transformés. En 1997, les exportations de produits agricoles transformés représentaient 46 p. 100 du total de nos exportations de produits agricoles et agroalimentaires, une augmentation de 43 p. 100 depuis 1988.

# Pouvons-nous maintenir le cap?

## *Perspectives pour l'industrie*

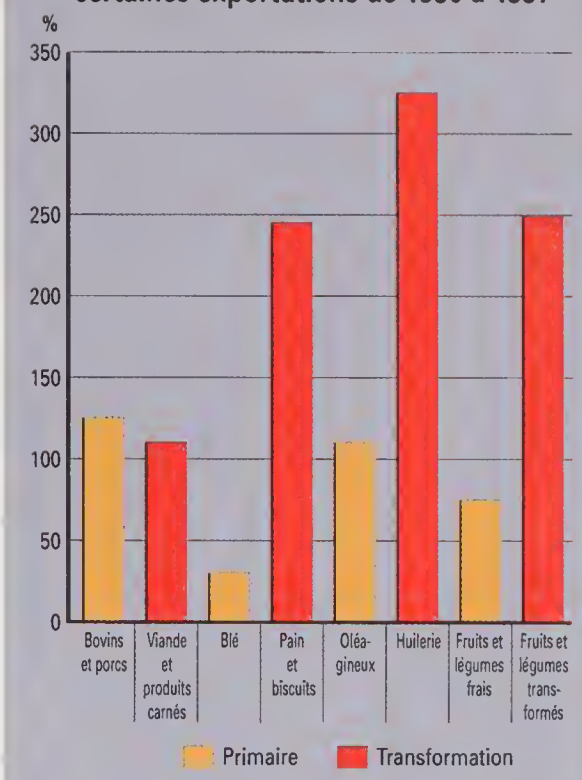
En général, les trois prochaines années s'annoncent prometteuses. On prévoit une excellente croissance sur les marchés intérieur et d'exportation, surtout pour les produits agricoles transformés. Le secteur agroalimentaire canadien est en croissance. Les achats que font les Canadiens en matière de produits alimentaires, aussi bien à domicile qu'à l'extérieur, devraient augmenter en moyenne de 2 milliards de dollars par année. À lui seul, le secteur canadien des aliments et boissons pourrait accaparer annuellement les trois quarts de cette croissance. En outre, la confiance accrue dans les entreprises actives de l'économie canadienne devrait encourager de nouveaux investissements dans l'industrie agricole et agroalimentaire canadienne.

Les marchés de l'exportation joueront un rôle clé, avec des projections qui, sur le plan du commerce mondial pour l'an 2005, varient entre 625 et 745 milliards de dollars US.

**Le défi** pour le Canada sera de maintenir l'avantage qu'il détient en cette ère de changements économiques rapides, d'adoption d'accords commerciaux, de progrès technologiques, de transformation des marchés mondiaux et d'évolution des exigences des consommateurs. Les réussites passées ne sont pas garantes d'un succès futur. Pour demeurer compétitif et rentable, le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire **doit augmenter sa productivité**. Cela demande de mettre au point et d'adopter de **nouvelles techniques** qui donnent un atout aux gens d'affaires canadiens, ainsi que de trouver des solutions technologiques et abordables aux **défis environnementaux** auxquels font face les producteurs en augmentant leur production.

Les marchés sont capricieux, et le gouvernement de même que le secteur privé doivent unir leurs efforts pour s'assurer d'atténuer les effets sur les producteurs de la **baisse potentielle des prix du marché**. Les Canadiens doivent être prêts à compenser les diminutions et associer **productivité** accrue, **programmes de gestion du revenu agricole** efficaces et croissance de l'importance accordée aux produits agricoles transformés de grande valeur.

**Pourcentage d'augmentation dans certaines exportations de 1990 à 1997**




**Tabler sur la diversité :** Le succès du Canada sur des marchés mondiaux capricieux continuera de dépendre de la diversification du secteur et de sa capacité à répondre aux besoins changeants des consommateurs de la planète. Lorsque la baisse des prix du blé a réduit de 9 p. 100 la valeur des exportations canadiennes de grain par rapport aux niveaux de 1995, l'augmentation des exportations d'autres denrées a maintenu notre excédent commercial.

**À la hausse :** Les ventes à l'exportation de produits oléagineux ont plus que doublé en moins d'une décennie, passant de 2,87 à 9,5 milliards de dollars. Les viandes rouges ont connu une croissance semblable (atteignant 2,4 milliards de dollars en 1997); plusieurs petits secteurs ont connu un excellent rendement; notamment, les ventes de légumes ont considérablement augmenté au cours des sept dernières années, pour atteindre 432 millions de dollars.

## *Le secteur primaire est prêt pour la croissance*

La productivité des exploitations canadiennes augmente. En 1997, la production est passée de 25,7 milliards de dollars (1996) à 28,2 milliards. Un bon 40 p. 100 de la production canadienne est exportable, mais la part du lion va au marché intérieur canadien en pleine croissance.

Au cours de la dernière décennie, les producteurs canadiens ont de plus en plus mis l'accent sur les oléagineux, et leur popularité croissante compense la fragilité des prix du blé. Le canola à lui seul est maintenant cultivé sur plus de 15 millions d'acres dans l'Ouest canadien, et cette expansion de la production ajoutée à une augmentation de la capacité de trituration, continuera à contribuer au succès de cette exportation.

Les céréales ont toujours composé la majeure partie des ventes du Canada sur le marché de l'exportation : les exportations annuelles de blé et d'orge, commercialisées par la Commission canadienne du blé, s'élèvent entre 4 et 6 milliards de dollars. C'est la plus grosse société de commercialisation de blé et d'orge au monde, avec des ventes dans plus de 70 pays à travers le monde, souvent réalisées par l'intermédiaire de ses comptoirs de commerce à Winnipeg, à Vancouver, à Tokyo et à Beijing. Après 63 ans de

### Des produits à la conquête du monde

Même si la graine de canola était pratiquement inconnue au Mexique au début des années 1980, les ventes réalisées là-bas par le Canada en 1997-1998 se sont élevées à 535 000 tonnes métriques, en grande partie grâce au travail mené conjointement par le Conseil canadien du canola et le Processus SDMA (Stratégie de développement des marchés agroalimentaires) d'AAC. La culture « Cendrillon », mise au point au Canada, est l'oléagineux qui manifeste la croissance la plus rapide sur le marché lucratif des États-Unis, et le Canada est en train de cibler des marchés nouveaux, comme les Philippines.

commercialisation mondiale des céréales canadiennes et comptant sur l'expérience des producteurs des Prairies et sur le prestige mondialement reconnu du système d'inspection de la Commission canadienne du blé, le Canada devrait demeurer un des premiers concurrents internationaux de l'exportation des céréales.

Plusieurs autres secteurs montrent un excellent potentiel de croissance. L'élevage, qui a connu une croissance de 25 p. 100 entre 1992 et 1997, continue à démontrer beaucoup de potentiel. Les stocks abondants d'aliments du bétail (à des prix compétitifs) et l'investissement continu dans les installations de transformation amènent des conditions favorables à l'expansion du secteur canadien de l'élevage et de la viande pour la prochaine décennie.

La production maraîchère, bien que d'importance modeste par rapport à d'autres secteurs de l'agriculture, a manifesté une croissance soutenue au cours de la présente décennie. Des techniques de production améliorées ont stimulé les exportations de tomates de serre de l'Ontario et de la Colombie-Britannique; les ventes ont monté énormément sur le marché américain, et on est en train de vérifier si ce produit sera accepté sur le marché japonais.

## *Le secteur de la transformation se prépare*

Il y a dix ans, le secteur canadien de la transformation des aliments et des boissons était surtout axé sur le marché intérieur. Il n'exportait que 8,8 p. 100 de sa production. Depuis, les exportations des aliments transformés ont plus que doublé. D'après des données préliminaires, le secteur a exporté pour quelque 9,6 milliards de dollars d'aliments transformés en 1997.

C'est un signe positif de potentiel à exploiter, mais malgré nos ventes accrues dans ce domaine, notre part de marché a rétréci alors que les marchés mondiaux ont grossi. C'est l'une des raisons qui expliquent les objectifs vigoureux fixés par l'industrie (voir l'encadré *Horizon : le monde*, page 2) voulant que le Canada **porte ses exportations de produits transformés à plus de 60 p. 100 du total des exportations agricoles d'ici l'an 2005**. La majeure partie de cette croissance est censée venir de huit marchés d'exportation prioritaires : les États-Unis (qui achètent maintenant environ les trois quarts des aliments transformés de grande valeur vendus par le Canada à l'étranger), le Japon, l'Union européenne, la Chine, la Corée du Sud, Taïwan, le Mexique et le Brésil. Des stratégies ont aussi été élaborées pour quatre marchés en émergence : les Philippines, Singapour, la Colombie et la Russie.

### À la conquête du monde :
### Des « équipes d'intervention rapide » font la promotion de l'investissement au Canada

Lorsque l'entreprise Heinz Bakery Products cherchait à construire une nouvelle usine nord-américaine, le Canada n'a été qu'un autre candidat en lice tant que le personnel d'AAC ne s'est pas joint à des homologues d'autres ministères fédéraux et à la province de l'Ontario pour former une équipe d'intervention rapide. Cette équipe a préparé la voie à l'investissement. Le résultat : une nouvelle usine, située à Trenton (Ontario), qui emploie 220 personnes.

### Des produits à la conquête du monde

Le Grand Prix canadien des produits nouveaux d'AAC met en vedette chaque année de remarquables produits alimentaires du Canada. Le lauréat du « Prix toutes catégories » représente le Canada à l'occasion du prestigieux salon de l'alimentation SIAL qui se tient tous les deux ans à Paris. Beaucoup de ces produits y ont remporté le SIAL D'OR, qui est le titre honorifique le plus élevé de ce salon. En 1996, les hauts de cuisse de poulet sans peau assaisonnés Choix du Président, baptisés « Meilleures que les ailes » et fabriqués par Loblaws et les Aliments Flamingo d'Iberville (Québec), ont mérité la médaille d'or, tout comme les pains à trois fruits de Dempster fabriqués par Canada Bread (Toronto).

Plusieurs sous-secteurs de la transformation des aliments indiquent la voie à suivre en rehaussant leurs capacités. À titre d'exemple, les ventes globales à l'exportation pour le sous-secteur des viandes rouges, surtout le bœuf et le porc, s'élevaient à 3,1 milliards de dollars en 1997. Ce succès s'explique en majeure partie par l'investissement dans des installations de conditionnement modernes et par l'expansion de la capacité d'abattage et de transformation, ce qui permet aux Canadiens de faire une solide concurrence aux industriels américains. Bien que les États-Unis demeurent le plus important marché du Canada, notre pays s'est emparé d'une part de 10 p. 100 du marché japonais du porc en 1997 et a doublé ses exportations de bœuf vers la Corée (par rapport aux niveaux de 1996).

Le sous-secteur des céréales et des oléagineux ne cesse de se renouveler, avec davantage de produits agricoles transformés offerts à prix compétitifs sur les marchés internationaux. Les industries de la trituration et du broyage ont doublé leur capacité et leurs ventes à l'exportation au cours des années 1990.

Malgré ces objectifs d'exportation ambitieux, le **marché intérieur demeure le plus important débouché** pour le secteur. Environ 80 p. 100 de la production de ce dernier est consommée au Canada — et le marché canadien des produits transformés a crû de 14 p. 100 par année depuis 1993. Même si des importateurs offrent de plus en plus de nouveaux choix aux consommateurs canadiens, notre propre secteur de la transformation **pourrait s'emparer de 1,5 milliard de dollars de cette croissance prévue du marché canadien**, dont les dépenses annuelles sont de deux milliards de dollars par année. Notre succès reposera sur la capacité continue du Canada à développer de nouveaux produits novateurs : le secteur possède un excellent dossier dans le développement de produits agricoles transformés de plus en plus prisés par les consommateurs d'ici et du monde entier.

Une partie de la croissance dans ce secteur, à la fois sur les marchés intérieur et internationaux, viendra des grandes sociétés canadiennes. Cependant, le Canada compte aussi 2 000 petites et moyennes entreprises de tailles diverses, capables de s'occuper d'une grande variété de produits. L'investissement de capitaux dans le secteur a égalé ou dépassé la croissance observée dans le secteur agroalimentaire des États-Unis.

Bien que la plupart des signes soient positifs en ce qui concerne ce secteur, la situation dépendra beaucoup du **partenariat**, auquel il faudra accorder une importance accrue. Les partenaires dans la filière d'approvisionnement agroalimentaire comprennent non seulement les producteurs et les transformateurs, mais aussi les organismes et les groupes, comme l'Agence canadienne d'inspection des aliments, qui ont fait du Canada un pays réputé pour la qualité et la salubrité de ses aliments. L'Agence, la première du genre dans le monde, améliore la position du Canada parmi les chefs de file dans le contrôle de la qualité, grâce à la fois au travail continu mené avec l'industrie pour mettre en œuvre le système HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques) visant à gérer les risques, et à sa collaboration étroite avec l'Organisation internationale des normes (ISO).

# Atteindre l'excellence sur la scène mondiale

*Le défi pour le Canada est de stimuler la croissance économique et d'augmenter les emplois en l'emportant sur ses concurrents dans l'un des milieux où la rivalité est la plus vive au monde.*

## Un plan d'action axé sur le succès

La tâche des Canadiens, telle que définie par Lyle Vanclief, ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et ministre responsable de la coordination des affaires rurales, n'est rien de moins que ce qui suit : « être des concurrents de calibre mondial... stimuler la croissance économique et augmenter les emplois en l'emportant sur nos concurrents sur le marché mondial. » Le défi pour Agriculture et Agroalimentaire Canada est d'aider les Canadiens à réussir dans ce milieu, qui est l'un de ceux où la rivalité est la plus vive au monde.

*L'excellence sur la scène mondiale*, dans les sections qui suivent, donnera aux intéressés une image claire de ce qu'AAC entend faire au cours des trois prochaines années. Il définit comment AAC, de concert avec le secteur privé, peut diriger la croissance et la prospérité futures du secteur agricole et agroalimentaire canadien.

Pour faire face à cet environnement complexe, Agriculture et Agroalimentaire Canada a apporté des changements fondamentaux à la façon dont nous travaillons individuellement, les uns avec les autres et avec l'agrinégoce. Nous avons défini trois secteurs d'activité clés qui précisent où nous concentrerons nos efforts :

- *Croissance des marchés*
- *Innovation pour un avenir durable*
- *Fondation solide pour le secteur et les collectivités rurales*

Ces secteurs d'activité clés sont clairement axés sur la croissance de l'industrie et la prospérité rurale. Et pour atteindre ces objectifs, nous puisons dans les talents non seulement de chaque direction générale du Ministère et de nos organismes apparentés, mais partout dans l'industrie. Notre quatrième secteur d'activités, *Saine gestion ministérielle*, consiste à veiller à ce que toutes les ressources que les contribuables canadiens ont confiées à AAC — humaines, matérielles et intellectuelles — soient affectées à bon escient et utilisées pour atteindre des résultats qu'apprécient l'industrie de l'agriculture et de l'agroalimentaire ainsi que les Canadiens.

Ces quatre secteurs d'activité servent de feuille de route pour le Ministère, montrant clairement la stratégie que nous allons suivre pour atteindre nos objectifs et les moyens d'y parvenir. Dans ces secteurs d'activité, les directions générales et autres partenaires du Ministère sont étroitement liés entre eux et interdépendants. La démarche d'AAC repose sur le travail d'équipe : combiner nos forces à celles de nos partenaires du portefeuille et aux partenaires de l'extérieur, comme les ministères fédéraux et provinciaux, les universités ainsi que les producteurs, les transformateurs et les distributeurs.

Ainsi, le Ministère est maintenant mieux placé pour rendre compte de ses réalisations et améliorer la contribution qu'il apporte aux Canadiens.

### NOTRE VISION DU SECTEUR AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE CANADIEN

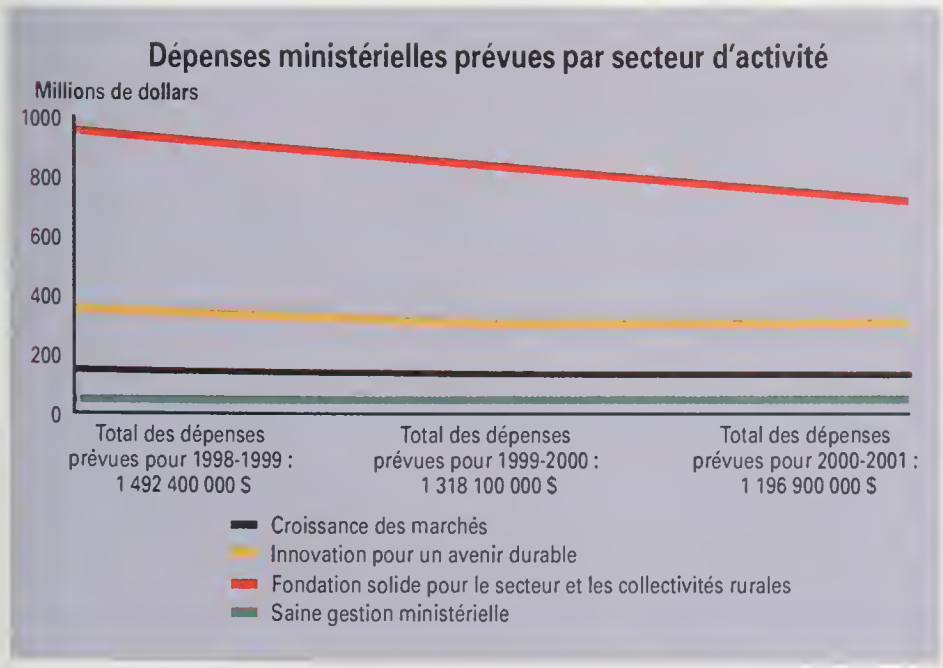
**Un secteur agricole et agroalimentaire qui, en plus d'être en croissance, est concurrentiel et réceptif à la demande du marché,**

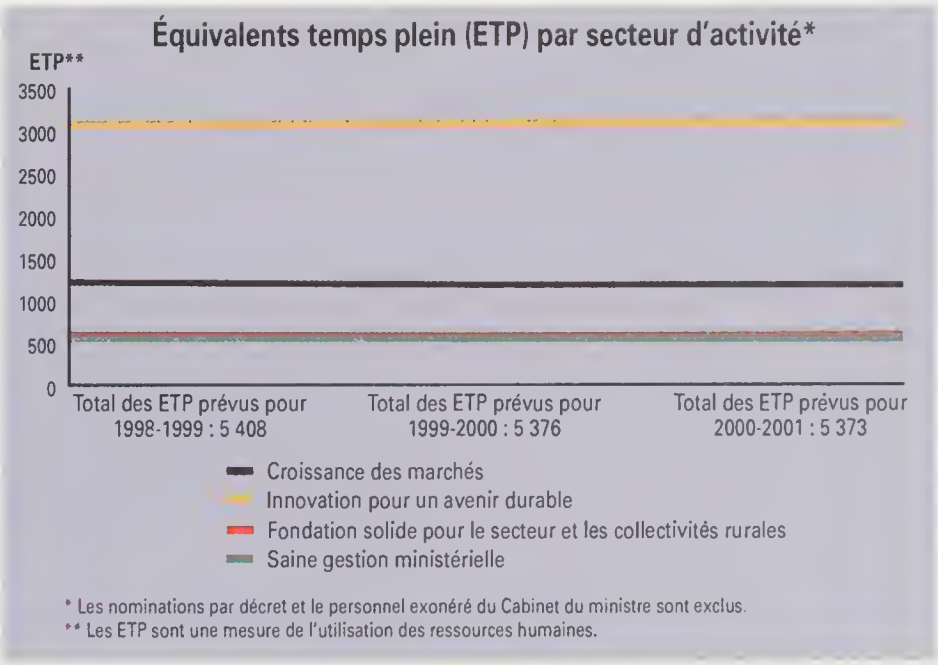
- est rentable;
- répond aux besoins alimentaires et non alimentaires en constante évolution des marchés intérieurs et extérieurs;
- contribue au bien-être de tous les Canadiens et Canadiennes et à la qualité de vie des collectivités rurales tout :
  - en protégeant la sécurité financière des producteurs;
  - en protégeant l'environnement;
  - en fournissant un approvisionnement d'aliments sains et de première qualité;
- est moins tributaire du soutien de l'État;
- repose sur des assises de politiques et une infrastructure efficaces.

### ORGANISATION RESPONSABLE DE LIVRER LES RÉSULTATS

| SECTEURS D'ACTIVITÉ | PRIMAIRE | COLLABORATRICE |
|---|---|---|
| CROISSANCE DES MARCHÉS | • Direction générale des services à l'industrie et aux marchés | • Direction générale de la recherche<br>• Direction générale des politiques<br>• Commission canadienne des grains |
| INNOVATION POUR UN AVENIR DURABLE | • Direction générale de la recherche<br>• Administration du rétablissement agricole des Prairies<br>• Direction générale des politiques | • Direction générale des services à l'industrie et aux marchés |
| FONDATION SOLIDE POUR LE SECTEUR ET LES COLLECTIVITÉS RURALES | • Direction générale des politiques<br>• Administration du rétablissement agricole des Prairies | • Direction générale de la recherche<br>• Direction générale des services à l'industrie et aux marchés |
| SAINE GESTION MINISTÉRIELLE | • Directions générales fonctionnelles [1]<br>• Services juridiques<br>• Bureaux de direction | • Directions générales hiérarchiques |

1. Directions générales fonctionnelles : Services intégrés, Communications, Examen des programmes et Ressources humaines.




* Les nominations par décret et le personnel exonéré du Cabinet du ministre sont exclus.
** Les ETP sont une mesure de l'utilisation des ressources humaines.

# Croissance des marchés

*Veiller avec l'industrie et les autres partenaires à garantir et à améliorer l'accès aux marchés, à permettre au secteur agroalimentaire de saisir les débouchés des marchés intérieur et extérieur en mettant l'accent sur les produits agricoles transformés, et à accroître les investissements intérieurs et étrangers dans l'industrie.*

# Conquérir les marchés

S'appuyant sur les 22,3 milliards de dollars de ventes à l'étranger du secteur agroalimentaire en 1997, le Canada est bien placé pour atteindre les objectifs d'exportation élevés que s'est fixés l'industrie. Nous entendons faire de la solide position du marché intérieur canadien un tremplin pour atteindre un succès international encore plus grand.

## La méthode Équipe Canada

Pour réaliser ces objectifs, il faudra compter sur un travail d'équipe solide. En février 1998, AAC, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et Industrie Canada lançaient ensemble le concept d'Équipe Canada Inc., un « comptoir » facilitant l'accès aux programmes du groupe. Équipe Canada Inc. est un aspect fondamental de la stratégie du groupe visant le développement du commerce international, qui intègre les politiques, programmes et services fédéraux à l'appui des exportateurs canadiens et de leurs produits. On peut communiquer avec le centre d'affaires d'Équipe Canada Inc. au numéro **1-888-811-1119**.

## Accès aux marchés : Les accords commerciaux stimulent la croissance

Il est indispensable d'avoir un **accès** plus sûr et amélioré **aux marchés** si l'on veut connaître du succès. AAC collabore avec d'autres ministères d'Équipe Canada Inc. à négocier et à mettre en œuvre des ententes sur le commerce international ainsi qu'à éliminer les obstacles aux échanges intérieurs et extérieurs.

AAC joue un rôle de premier plan à titre de négociateur international pour le secteur agricole et agroalimentaire. Non seulement nous voulons maintenir l'accès à notre principal marché traditionnel, à savoir les États-Unis, mais nous consacrons également beaucoup d'efforts aux négociations relatives à l'accession de la Chine, de Taïwan et de nombreux autres pays à l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Le Canada préside aussi un comité des négociations commerciales, qui pilotera en 1998 les entretiens sur l'Accord de libre-échange des Amériques (ALEA). Lancé à l'occasion du Sommet des Amériques en avril 1998, l'ALEA devrait être conclu d'ici à 2005.

Sur le plan multilatéral, le Canada a un rôle important à jouer dans les négociations commerciales agricoles de l'OMC. (Voir *Suivre les règles*, page 7).

## Éliminer les obstacles au commerce

En plus d'ouvrir de nouveaux marchés, AAC protège énergiquement l'accès au marché existant du secteur agroalimentaire canadien en défendant nos intérêts autour du monde. Outre les efforts fournis pour résoudre les différends avec nos partenaires commerciaux traditionnels (notamment les États-Unis), nous travaillerons de plus en plus à intégrer des priorités sectorielles aux politiques commerciales et à résoudre ou à réduire les obstacles techniques ou autres entraves au commerce. À titre d'exemple, nous continuerons à rechercher une plus grande compatibilité avec nos plus importants partenaires, ce qui signifie que nous exercerons une pression accrue en vue d'évoluer sur un pied d'égalité dans les domaines des pesticides, de l'étiquetage, des normes de produits ainsi que de la salubrité des aliments.

L'équivalence de la réglementation revêt de l'importance non seulement pour protéger les consommateurs et l'environnement, mais aussi pour faciliter la tâche d'un secteur qui a toujours été frustré par les inégalités et le nombre important de règlements et d'organismes de réglementation qui existent, même chez nous. AAC et son partenaire, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, simplifient les dispositions législatives et réglementaires afin de les rendre plus propices à la croissance que nous

## EN BREF

| Croissance des marchés<br>Trois clés pour la réussite commerciale | Principaux résultats prévus |
|---|---|
| Accès aux marchés | • Négocier des ententes commerciales.<br>• Lever des obstacles au commerce intérieur et international.<br>• Promouvoir les intérêts du Canada par le truchement des activités des organismes internationaux. |
| Développement des marchés | • Coordonner une approche de partenariat stratégique avec le fédéral, le provincial et l'industrie quant à l'expansion des marchés extérieurs.<br>• Dispenser des programmes et des services en vue de promouvoir la croissance des marchés extérieurs et intérieurs visant à la fois les produits et les compagnies.<br>• Faciliter une meilleure gestion de l'offre des aliments et un développement d'alliances comme moyen d'améliorer la compétitivité dans le secteur. |
| Investissement | • Coordonner une approche stratégique face à l'investissement dans le secteur agricole et agroalimentaire canadien à tous les paliers gouvernementaux.<br>• Dispenser des programmes et des services qui appuient les alliances en vue d'accroître les investissements dans le secteur agricole et agroalimentaire canadien.<br>• Appuyer le secteur agroalimentaire canadien dans le but d'accroître sa capacité et sa possibilité de fournir des produits compétitifs. |

## Produits à la conquête du marché mondial

ANUGA, la reine des foires alimentaires, se tient tous les deux ans à Cologne (Allemagne). En 1997, un nombre record de 71 entreprises canadiennes y ont participé. Résultat : 27 millions de dollars de ventes sur place et des ventes prévues de 66 millions de dollars au cours de la prochaine année.

## Suivre les règles :
### Les ententes internationales favorisent le commerce mondial

*« Nous ne pouvons nous entêter à rivaliser avec des pays qui sont plus gros et plus puissants que nous. Nous en sortirions perdants. Nous avons tout à gagner à favoriser l'adoption de règles commerciales qui s'appliquent également à tous. »*

Déclaration du ministre Vanclief
devant la Fédération canadienne
de l'agriculture, le 27 février 1998

La libéralisation du commerce que nous vivons aujourd'hui a profité au Canada car elle lui a permis de plus que doubler ses échanges agroalimentaires avec les États-Unis depuis l'entrée en vigueur de l'Accord original de libre-échange entre les deux pays en 1989. En outre, le commerce sur les nouveaux marchés d'Asie et d'Amérique latine a pris un essor depuis l'heureux dénouement de l'Uruguay Round du GATT en avril 1994 et la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Cette réussite est attribuable en grande partie aux règles commerciales qui obligent les concurrents sur la scène mondiale à évoluer sur un pied d'égalité. Le Canada s'est prévalu de ces règles pour défendre avec succès son système d'équivalents tarifaires devant un groupe spécial de l'ALENA en 1996 et se prépare actuellement à défendre son système de formation des prix à l'exportation des produits laitiers contre la toute dernière contestation américaine, cette fois devant l'OMC.

Le Canada a constamment plaidé en faveur d'un environnement commercial international plus ouvert et réglementé. Il est un intervenant de taille relativement petite sur la scène du commerce agricole mondial, mais il peut sortir gagnant à l'échelle internationale si tous les pays connaissent — et suivent — les règles. Notre objectif général est de veiller à ce que le cadre commercial constitue un fondement sûr et prévisible pour la croissance.

AAC encourage les participants du secteur à réfléchir sur leurs intérêts dans le système de commerce des produits agricoles. Le Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire tient actuellement des audiences auxquelles il « prend acte » des observations du secteur; il pourra ainsi aider cette dernière à cerner ses intérêts en prévision des prochaines négociations en agriculture de l'OMC, qui se dérouleront en 1999. En outre, AAC et les gouvernements provinciaux parraineront au printemps de 1999 une conférence fédérale-provinciale-sectorielle visant à aider à définir la position du Canada dans ces négociations.

### *Éliminer les obstacles au commerce intérieur : pas chose facile*

Il y a cinq ans, la loi n'autorisait pas les expéditions de petites pommes de terre entre les provinces. Les seuls débouchés pour ces tubercules étaient forcément situés près des lieux de production et leur taille était en général assez limitée. Progressivement, la demande à la consommation s'est accrue, mais les producteurs hésitaient à changer le système : est-ce que les concurrents des autres provinces nuiraient à la production locale? Pour déterminer l'étendue du problème, AAC a consulté le Conseil canadien de l'horticulture et a procédé à des marchés-tests. Ces études ont donné de bons résultats, et une catégorie permanente de petites pommes de terre sera probablement établie aux termes de *Loi sur les produits agricoles au Canada*, ce qui en facilitera le commerce entre les provinces.

visons. La nouvelle loi globale sur les aliments permettra par exemple de regrouper divers textes législatifs fédéraux tout en proposant un modèle pour la législation provinciale.

## Développement des marchés
### Les objectifs du secteur nécessitent un rythme accéléré

De concert avec le secteur, les provinces et ses partenaires d'Équipe Canada Inc., AAC accordera entre autres une attention spéciale au **développement des marchés**. De façon plus précise, nous intensifierons nos rapports de collaboration avec le Conseil canadien de commercialisation agroalimentaire (CCCA) et le Conseil fédéral-provincial du développement des marchés. Nous mettrons également en œuvre des programmes dynamiques par l'intermédiaire du Service d'exportation agroalimentaire, la composante agroalimentaire d'Équipe Canada Inc. (Voir, en page 8, l'encadré Le SEA : *Préparer le terrain pour le Japon*).

Nos principaux objectifs sont les huit débouchés prioritaires dans lesquels le Canada est solidement implanté. Les États-Unis, par exemple, constituent notre principal client : ils achètent plus de la moitié des produits exportés par le Canada et les trois quarts des produits agricoles transformés que nous écoulons à l'étranger. En une décennie, nous avons considérablement augmenté nos **exportations de produits de consommation** vers ce pays, et nous comptons poursuivre dans la même veine.

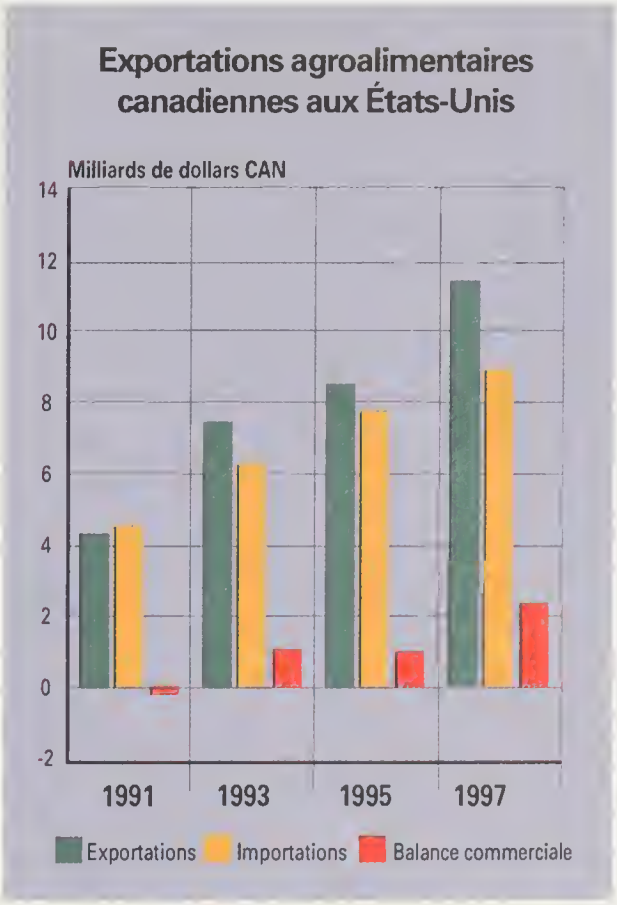
Nous sommes à mettre en œuvre des plans d'action de trois à cinq ans qui visent à améliorer notre rendement non seulement aux États-Unis, mais dans les huit marchés prioritaires (qui sont, outre les États-Unis : le Japon, l'Union européenne, la Chine, la Corée du Sud, Taïwan, le Mexique et le Brésil), à qui ont été attribués 85 p. 100 de la valeur des exportations canadiennes au cours des quatre dernières années (1992-1996). Et comme nous croyons important de diversifier nos débouchés en ciblant de nouveaux marchés dynamiques, nous avons collaboré avec les partenaires du secteur et les administrations provinciales à formuler des stratégies pour les marchés en émergence comme les Philippines, Singapour, la Colombie et la Russie.

## Produits de calibre mondial

Dans le but d'accroître les exportations canadiennes, AAC fait fonction de tremplin et travaille sur le front intérieur à encourager la compétitivité accrue et à positionner le Canada comme fournisseur de choix pour le 21e siècle. Afin de rehausser l'image du Canada à titre de fournisseur compétent de **produits compétitifs sur le marché international**, AAC et l'industrie participeront à au moins huit des principaux salons de l'alimentation du monde, notamment le SIAL, ANUGA et FOODEX. En outre, le Ministère enverra une délégation en Amérique latine en septembre 1998 afin d'aider à mettre en valeur le Canada comme fournisseur de produits agricoles et agroalimentaires de calibre mondial.

## Accroître la compréhension du marché

Le succès de l'exportation repose sur une solide compréhension des marchés. AAC offre des services consultatifs aux clients de tout le Canada afin de les aider à se préparer au marché de l'exportation. Aujourd'hui dans le cadre du processus relatif aux stratégies du secteur agroalimentaire, nous prenons part à des activités de développement stratégique du commerce de concert avec 28 segments du secteur et associations agroalimentaires. Le « Cadre de développement de nouveaux marchés laitiers » donne par exemple à tous les intervenants du secteur laitier la chance de participer à l'élaboration d'une stratégie nationale à long terme, pilotée par le secteur, pour l'exportation des produits laitiers. L'industrie cible les marchés mondiaux de produits laitiers, surtout dans la classe des produits agricoles transformés.



## Améliorer la compétitivité

Pour réussir sur les scènes intérieure et internationale, le secteur doit être sensible aux besoins de sa clientèle; il doit comprendre ce que veulent les consommateurs et se préparer à y répondre à des prix compétitifs. Les dépenses des consommateurs nationaux progressent d'environ 3,5 p. 100 par année, et le secteur canadien de la transformation alimentaire pourrait bénéficier en moyenne d'une croissance annuelle de 1,5 milliard de dollars.

Il faut absolument connaître du succès sur le marché intérieur pour profiter pleinement des marchés d'exportation en croissance. En offrant un service de première qualité sur le marché canadien, nous développons notre capacité à réussir sur les marchés compétitifs du monde entier. Nous travaillons étroitement avec les provinces et le Conseil canadien de commercialisation agroalimentaire à améliorer la capacité du Canada à répondre aux besoins changeants du marché. Un tel exercice comporte une analyse des services et programmes gouvernementaux afin de s'assurer qu'ils répondent aux besoins de l'industrie.

## Nos exportations de porc ont doublé

Pour préparer les entreprises à exporter, il faut faire du travail spécialisé auprès des exportateurs de chaque région du pays. Par exemple, de concert avec Canada Porc International, AAC verse des fonds à cette fin à même le budget de sa Stratégie de développement des marchés agroalimentaires (SDMA), dispense du soutien en matière de politique commerciale internationale et participe à des missions commerciales. Ces efforts conjoints ont permis au Canada d'accroître de 100 p. 100 ses exportations de porc depuis 1991.

## Excellence en matière d'investissement

Selon KPMG, une société internationale d'experts-conseils, le Canada est un endroit privilégié pour les investissements commerciaux. Ses coûts commerciaux sont moins élevés qu'aux États-Unis et que dans cinq pays européens de premier plan — France, Allemagne, Italie, Suède et Royaume-Uni.

## Encourager les investissements : Créer le bon climat

Le principal défi du Canada pour le 21e siècle sera de répondre aux besoins des consommateurs, surtout en produits agricoles transformés, en leur offrant les produits qu'ils désirent en quantités suffisantes. Pour suivre la cadence de la demande du marché que notre secteur s'attend de créer, le Canada doit attirer des **investissements**.

AAC accorde une attention particulière au secteur de la transformation et s'efforce de mieux définir le rôle des investissements dans sa capacité à fournir les approvisionnements nécessaires. Nous avons élaboré, en étroite collaboration avec les provinces, une stratégie fédérale-provinciale des investissements en agroalimentaire afin de retenir les investissements existants et d'en promouvoir de nouveaux. Cette stratégie a été présentée aux ministres fédéral-provinciaux-territoriaux de l'Agriculture, durant leur conférence annuelle en juillet 1998.

Notre objectif est d'améliorer le climat des investissements et de promouvoir les avantages du Canada comme endroit où investir. Nous avons l'intention de favoriser davantage de projets de co-investissement — réunir les investisseurs canadiens et internationaux dans le cadre de projets touchant non seulement les petites et moyennes entreprises agroalimentaires, mais aussi les entreprises multinationales canadiennes.

Au cours des prochaines années, le comité conjoint élaborera un plan de travail qui favorisera une collaboration quant aux questions comprenant l'appui donné au Canada en tant que lieu propice aux investissements et les entraves à l'expansion des investissements.

Le succès des activités d'exportation dépend également d'efforts intensifs pour accroître l'envergure de quantité d'usines de transformation alimentaire et accélérer l'adoption d'une nouvelle technologie. Cela sous-entend qu'il faut fournir au secteur national un meilleur accès au capital d'investissement, élaborer des projets d'adaptation en milieu rural qui serviront à amener des changements dans notre secteur et promouvoir des alliances entre les industries et les gouvernements de même qu'entre les sous-secteurs industriels. De plus, AAC guidera le secteur en procédant à une analyse internationale des secteurs clés, ce qui permettra d'évaluer la capacité concurrentielle du Canada, y compris les défis posés par les nouveaux compétiteurs et les forces sur lesquelles nous devons nous appuyer.

## Le Sevice d'exportation agroalimentaire (SEA)

### Préparer le terrain pour le Japon et au-delà

Lorsque le SEA a présenté des entreprises agroalimentaires canadiennes à un important acheteur japonais l'automne dernier, les Canadiens, prompts à tirer parti de possibilités commerciales, ont apporté quelques modifications à leurs produits en vue de satisfaire aux exigences des Japonais. Résultat : à peine trois mois plus tard, plusieurs millions de dollars de nouvelles ventes à l'exportation malgré le repli de l'économie asiatique.

Le SEA, qui a eu trois ans en juin dernier (1998), est un service fédéral à guichet unique d'appui aux exportations qui aide les entreprises canadiennes dès leur demande initiale de renseignements jusqu'à leur percée sur le marché international. Il donne aux entreprises accès au personnel des bureaux régionaux et aux experts nationaux et leur permet d'établir des liens avec des spécialistes du commerce agroalimentaire en poste dans les ambassades canadiennes à l'étranger. Il regroupe un certain nombre d'intervenants qui facilitent les choses pour la clientèle : Société pour l'expansion des exportations, Agence de promotion économique du Canada atlantique, Bureau de diversification de l'économie de l'Ouest, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec et Industrie Canada.

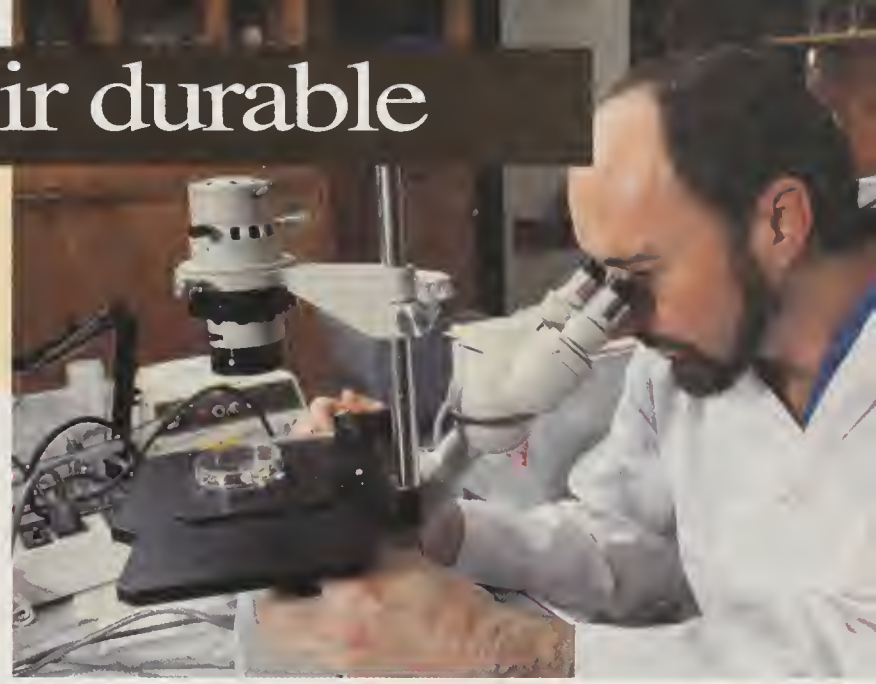
Le SEA en direct, un site Web sur Internet (**http://atn-riae.agr.ca**) qui renferme non seulement des pistes de clients éventuels et de l'information sur les marchés, mais aussi une base de données sur les acheteurs étrangers, dessert, selon les estimations, plus de 1 200 clients par mois. De plus, sa banque de données reçoit 500 visites. Le SEA en direct est directement lié à **ExportSource** (**http://exportsource.gc.ca**), un site mis au point par les partenaires d'Équipe Canada en vue de lier les sites Internet de l'ensemble de l'administration fédérale et de fournir instantanément de l'information sur la réglementation, le financement, les statistiques, les expositions commerciales, les missions et d'autres aspects de l'exportation.

## Accès à l'Amérique latine

Ils sont venus d'Argentine... du Brésil... du Chili... de la Colombie... du Mexique... de Panama... du Vénézuela! Durant une semaine en février 1998, 25 acheteurs et neuf délégués commerciaux représentant quelques-unes des plus importantes et influentes compagnies agroalimentaires d'Amérique latine ont quitté l'hémisphère ensoleillé du Sud pour visiter Toronto, Moncton et Montréal. Le résultat de la mission pour les fournisseurs canadiens a été le suivant : près de 700 réunions individuelles afin d'aider les Canadiens à accéder à l'Amérique latine.

# Innovation pour un avenir durable

*Aider l'industrie dans ses efforts visant à mettre au point et à préparer des produits et des procédés concurrentiels dans le respect de l'environnement.*



# Pour un avenir compétitif et durable

La compétitivité à long terme est tributaire de l'**innovation** — et l'industrie agricole et agroalimentaire du Canada s'impose comme l'un des secteurs qui est le plus innovateur et qui a la plus forte concentration d'expertise sur le marché. Toutefois, pour préserver sa réputation mondiale d'innovatrice, elle a besoin de capitaux : si le Canada désire vraiment prospérer, il doit investir ses ressources dans les domaines qui seront les plus avantageux pour les Canadiens.

Selon les analyses, c'est la recherche agroalimentaire qui rentabilise le plus les investissements. (Voir, en page 10, *Un coup de pouce à la production céréalière*). Le secteur de l'agroalimentaire consacre 1 milliard de dollars à la recherche et au développement agroalimentaires, dont 353 millions ont été investis par AAC en 1997-1998.

## Des produits à la conquête du monde

Une innovation canadienne, soit un mécanisme de semis adapté à un sol non travaillé, se vend maintenant à l'échelle mondiale. On observe ici une réaction en chaîne : une pratique agricole innovatrice, respectueuse de l'environnement, mène à la création de nouveaux produits qui se vendent au pays et à l'étranger.

L'Australie fournit un sol fertile pour certaines variétés d'avoine canadiennes, ce qui se traduit par des recettes supplémentaires à investir dans notre recherche agricole. Grâce à leur résistance supérieure aux maladies, les variétés d'avoine Dumont, Riel et Robert mises au point par le Centre de recherches sur les céréales d'AAC à Winnipeg ont décroché une part d'environ 15 p. 100 du marché dans le nord de l'Australie. Les redevances s'élèvent à quelque 10 000 $ par année. (Extrait de la publication *Agro-filière* d'AAC).

## Innovation : Ajouter de la valeur

AAC a mérité sa réputation mondiale en recherche agricole grâce à sa recherche constante de l'excellence. Au cours des trois prochaines années, nous introduirons dans l'est du Canada la première moutarde produisant de l'huile de qualité égale à celle du canola de même qu'une variété de soja à haute teneur en protéines. Ces deux innovations témoignent des outils nécessaires aux producteurs pour répondre aux besoins d'un marché en évolution.

Notre R. et D. ne porte pas uniquement sur les cultures, mais aussi sur la réduction du coût des intrants, tout en améliorant les produits et le mode de production. Cela comprend entre autres l'aspect sécuritaire de nos produits et processus, et la durabilité de l'environnement, qui se concrétise en aidant les Canadiens à préserver le sol, l'eau, la qualité de l'air et les ressources génétiques. (Voir *Des produits à la conquête du monde*). Nous entendons également rechercher la valeur ajoutée aux produits courants, soit l'initiative dans laquelle s'inscrit notre travail visant à autoriser, d'ici l'an 2000, le composant actif du lin sur le plan pharmacologique, et des technologies relatives aux arômes naturels et aux colorants.

## Innover grâce à des partenariats stratégiques

Notre but est non seulement de continuer à investir au même rythme dans la R. et D., mais aussi de stimuler des investissements plus substantiels dans tout le secteur. À l'heure actuelle, l'industrie participe dans une proportion d'un peu plus de 20 p. 100 aux activités globales de recherche et de développement agroalimentaires. Les investissements en recherche dans le secteur agroalimentaire du pays augmentent, mais il en est de même du produit intérieur brut (PIB) rapporté par le secteur. Par conséquent, les investissements globaux provenant de sources publiques et privées sont demeurés les mêmes en proportion du PIB depuis 1991, soit 2,7 p. 100. Bien que ce pourcentage soit plus élevé que dans certains autres secteurs, nous pouvons l'améliorer, surtout grâce à des partenariats plus efficaces.

**Dans ses programmes de recherche, AAC met l'accent sur les activités que le secteur privé ne pourrait mener seul de façon rentable.** Le Programme de partage des frais pour l'investissement d'AAC (voir, en page 10, l'encadré *Co-investissement*) connaît un grand succès depuis son lancement il y a environ trois ans. Les investissements en question, qui ont augmenté chaque année de façon constante, devraient atteindre un total annuel de 70 millions de dollars d'ici à l'an 2000.

Nous cherchons à intensifier nos activités conjointes avec le secteur. L'Administration du rétablissement agricole des Prairies, par exemple, gère notre contribution de 64 millions de dollars au Fonds

## EN BREF

| Innovation pour un avenir durable<br>Trois clés menant au succès | Principaux résultats prévus |
|---|---|
| Innovation | • Offrir des services et des technologies propres à conserver le sol, l'eau, la qualité de l'air et les ressources génétiques.<br>• Accroître les recherches faisant l'objet d'une concertation entre l'industrie et le Ministère.<br>• Introduire :<br>– des variétés végétales résistantes au stress ainsi que de nouveaux systèmes de production et de protection des cultures;<br>– de nouveaux systèmes de production et de protection des animaux;<br>– de nouveaux produits et procédés alimentaires et non alimentaires à valeur ajoutée. |
| Utilisation durable des ressources | • Évaluer/gérer les ressources en terre et en eau pour une utilisation durable.<br>• Accroître la diffusion et l'application d'informations innovatrices touchant les ressources à l'intérieur des systèmes agricoles et agroalimentaires.<br>• Accroître la contribution du secteur aux engagements environnementaux internationaux. |
| Politiques ministérielles et prise de décisions | • Mettre en place un cadre stratégique agroalimentaire respectueux de l'environnement.<br>• Fournir de l'information afin d'appuyer un processus de prise de décision respectueux de l'environnement |

# Co-investissement

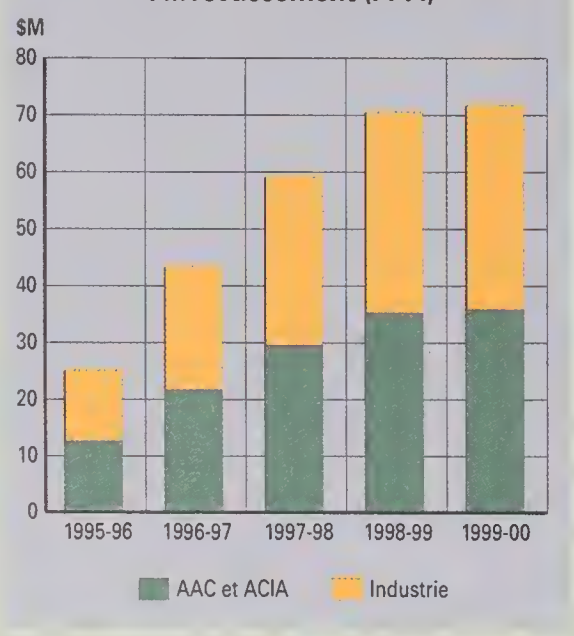
## Le doux parfum du succès

Le Canada est bien placé pour intensifier fortement sa présence sur le marché mondial de la vanille, grâce aux travaux menés au Centre de recherche et de développement sur les aliments, à Saint-Hyacinthe (Québec). Toujours à l'affût de produits agricoles transformés, le Centre a fait équipe avec la filiale canadienne de la société suisse Givaudan-Roure Inc. pour trouver une façon de stimuler la production de vanille. Givaudan-Roure détient 10 p. 100 du marché mondial de ce produit à forte valeur.

Après deux années et demie de travail en laboratoire, les chercheurs d'AAC ont mis au point des techniques de biotransformation qui accroissent de 7 p. 100 le rendement des gousses. Forte de cette nouvelle technologie, la société suisse concentre sa production mondiale de vanille dans son établissement de Brampton (Ontario), qui emploie 80 personnes.

Ce projet de concertation n'est qu'un exemple parmi des centaines. Aujourd'hui, une foule de recherches concertées sont lancées dans le cadre du Programme de partage des frais pour l'investissement (PPFI) de concert avec le FCADR. La formule est la suivante : le Ministère verse une contrepartie pour les investissements que réalise l'industrie dans divers projets de recherches, qui vont de la création de nouveaux cultivars de soja en vue de la production de lait de soja, à la mise au point de rehausseurs d'arômes pour les levures, en passant par le perfectionnement des techniques de sélection pour découvrir le blé dur dont la pigmentation jaune sera idéale pour la préparation de nouilles. Lancé en 1995 avec un budget de 12,5 millions de dollars, le PPFI a suscité dès la première année 500 projets qui se sont traduits par des investissements mixtes de plus de 23 millions de dollars de l'industrie et du gouvernement. Quelque 886 projets ont été entrepris en 1997-1998, et les budgets du programme n'ont cessé de croître, atteignant 35,2 millions de dollars en 1998-1999 (contribution d'AAC et de l'ACIA comprises), pour un investissement total qui pourrait dépasser 70 millions. L'investissement pour les deux années suivantes sera de 35,8 millions de dollars (*Extrait de la publication Agvance d'AAC*).

**Programme de partage des frais pour l'investissement (PPFI)**




## Un coup de pouce à la production céréalière

Avec d'estimations prudentes, des économistes fédéraux et universitaires ont conclu que les investissements en recherche sur le blé donnaient un rendement de 34 p. 100, ce qui représente un avantage net de 377 millions de dollars par année. AAC exécute 80 p. 100 des travaux de recherches dans ce domaine.

La recherche nous permet d'être compétitif à l'échelle internationale. D'ici à trois ans, AAC mettra sur le marché la première variété de blé blanc vitreux du printemps, une variété de blé d'hiver de première qualité, un blé de printemps des Prairies beaucoup plus riche en protéines et une autre variété qui résiste à la brûlure de l'épi.

d'innovation agroalimentaire Canada-Saskatchewan. Ce projet de 91 millions de dollars lancé en 1997 appuie surtout la mise au point de produits nouveaux et d'avant-garde ainsi que la production à valeur ajoutée. Le Fonds comprend des mégaprojets et des actvités plus spécifiques comme les cinq projets pilotes que l'ARAP mène en collaboration avec des groupements de producteurs et des autochtones; dans le cadre de ces projets, les partenaires utilisent les SIG (systèmes d'information géographique) pour analyser le paysage de certains districts et définir différents modes de diversification des cultures dans ces districts.

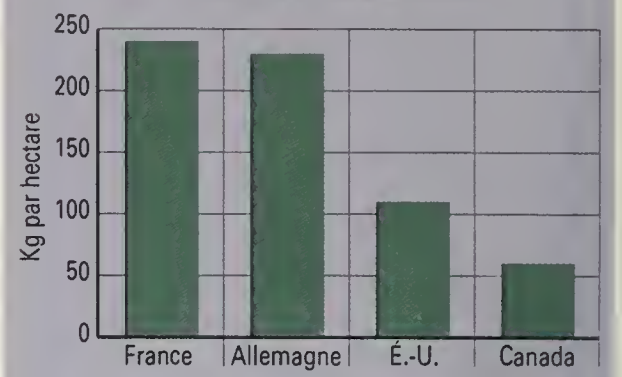
## Un moteur de l'excellence

Une bonne partie des travaux d'AAC s'effectue grâce à un réseau de 18 centres de recherches qui ont chacun une vocation spécialisée; cette vocation témoigne des points forts de l'industrie dans la région où les centres se trouvent. Ces centres d'expertise sont souvent des moteurs de la croissance du secteur. La recherche et l'innovation tirent parti de ce regroupement, car il permet de mettre en commun les connaissances et l'expertise dans un même lieu.

Par exemple, le Centre de Saskatoon est en voie de devenir un chef de file mondial en biotechnologie agricole, et un grand nombre des principaux biologistes moléculaires du Ministère y travaillent. Un nombre croissant d'entreprises, dont des multinationales, se rendent à Saskatoon parce qu'on y mène de la recherche de pointe. Nous misons sur cette réputation, qui confère au Canada un avantage sur un grand nombre de ses concurrents : nous sommes bien placés pour suivre la vague des nouvelles cultures issues du génie génétique. À titre d'exemple, la Section des oléagineux exploite des techniques de sélection conventionnelles ainsi que la biotechnologie pour développer un germoplasme d'élite d'espèces de *brassica*, dont les particularités feront en sorte que le Canada maintiendra et améliorera sa position vis-à-vis des concurrents étrangers au chapitre de la production d'oléagineux tirés des *brassica*. Les

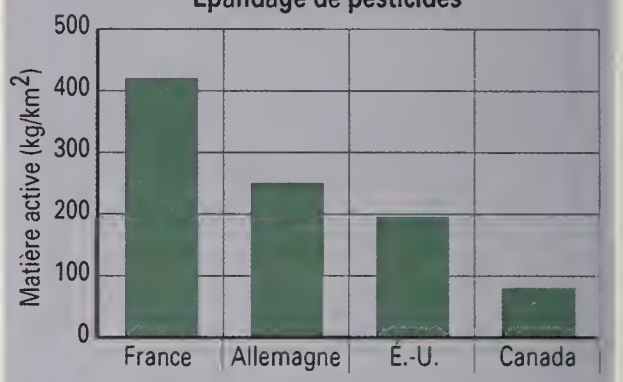
**Le Canada, comparativement à de nombreux pays, utilise peu d'engrais et de pesticides**

**Épandage d'engrais, 1993**




Source : *OECD Environmental Data: Compendium 1995.*

**Épandage de pesticides**




Source : Latest available data in *OECD Environmental Data: Compendium 1995.*

règlements canadiens sévères et les évaluations en matière de sécurité menées par l'Agence canadienne d'inspection des aliments contribuent à rehausser notre réputation internationale.

## Utilisation durable des ressources : Convergence des objectifs économiques et environnementaux

Dans le monde d'aujourd'hui, l'innovation à elle seule ne suffit pas. Il faut encourager **l'adoption** de techniques de recherche et de méthodes novatrices sur le plan agricole et celui de la transformation alimentaire qui donneront aux Canadiens un avantage concurrentiel **dès aujourd'hui** sans mettre en danger les ressources de base sur lesquelles repose la productivité de demain. (Voir, en page 11, *Une révolution pancanadienne dans les pratiques d'ensemencement*).

Les solutions novatrices en gestion des sols et de l'eau doivent apporter aux producteurs des avantages sur le plan environnemental et leur assurer une plus grande sécurité économique à long terme. Ainsi, l'Administration du rétablissement agricole des Prairies, qui participe à la planification des ressources à l'échelle de la collectivité tout en prodiguant des conseils sur le sujet, s'efforce de combattre l'érosion des sols et de préserver la qualité

## Alerte à la cécidomie!

### Prédire l'avenir à la façon Saskatoon

Les solutions respectueuses de l'environnement peuvent être rentables pour les agriculteurs. Ainsi, un grave problème de cécidomie du blé dans les Prairies a amené les chercheurs du Centre de recherches de Saskatoon d'AAC à mettre au point un système de lutte biologique qui réduit les populations de cet insecte de 30 à 80 p. 100. Le programme fait appel à une « carte de prévision » de la cécidomie du blé qui permet aux agriculteurs de faire de la prévention plutôt que de recourir seulement à des moyens de lutte chimique. Non seulement le système de lutte biologique améliore-t-il la productivité agricole, mais il est aussi propice à la « santé » à long terme de la terre.

# Protéger l'environnement

## Une révolution pancanadienne dans les pratiques d'ensemencement

***Les agriculteurs protègent leur terre et leur compte de banque par la même occasion.***

Aujourd'hui, de plus en plus, c'est LA FAÇON de semer qui compte. Les agriculteurs canadiens adoptent en nombre accru le semis direct — mode de production où les semences sont déposées directement dans le chaume de l'année précédente, le sol étant dérangé le moins possible, voire aucunement.

Selon l'Administration du rétablissement agricole des Prairies (ARAP) d'AAC, le non-labour et autres pratiques de travail réduit du sol annoncent une révolution dans les méthodes de semis. Les nouvelles techniques d'agriculture sans danger pour l'environnement sont en train de s'implanter dans les fermes canadiennes. Dans le centre-ouest de la Saskatchewan seulement, le recours au semis direct ou au travail minimal du sol a augmenté considérablement en 1998. On l'utilise sur plus du quart des champs ensemencés (précédemment en culture ou en jachère) et sur près de la moitié des champs ensemencés sur chaume (précédemment en culture).

Le travail réduit du sol est une forme de gestion du risque pour l'avenir, en ce sens que cette façon de procéder est un mode d'agriculture plus viable — sur les plans économique et environnemental. La mise en pratique dans une ferme d'un mode de production sans labour permet aux producteurs de réduire leurs coûts d'intrant (un travail réduit du sol se traduit par des factures de carburant moins élevées, une dépréciation moindre de la machinerie et une économie notable de temps et de main-d'œuvre) tout en combattant l'érosion du sol et en améliorant les habitats fauniques. Et, à long terme, cette façon de procéder améliore le sol lui-même, entraînant une augmentation de la teneur en matière organique et de l'action microbienne. Ces avantages se font sentir bien au-delà des limites de la ferme. L'accumulation de carbone dans le sol aide à réduire les émissions de gaz à effet de serre à l'échelle planétaire et une moins grande utilisation du tracteur pour le travail du sol se traduit par une réduction de la pollution de l'air.

### *Des tomates dans le seigle*

Des chercheurs d'AAC plantent des tomates de transformation directement dans le chaume de seigle. Pourquoi? Une couverture de seigle non seulement garde le sol en place et améliore la teneur en matière organique, mais elle agit également comme un drap thermique qui protège les plantes délicates de la fraîcheur des nuits printanières et garde le sol humide durant la canicule estivale. De plus, le seigle dégage une odeur qui confond l'ennemi juré de la tomate, le doryphore de la pomme de terre, et le chaume constitue un habitat idéal pour les prédateurs de ce dernier. Le résultat : un emploi moindre de pesticides.

des sols et de l'eau. Nous dressons actuellement un plan d'évaluation des problèmes reliés aux sols pour toute la région des Prairies, préparons des programmes de sensibilisation aux problèmes environnementaux à l'échelle du secteur et faisons des efforts pour maintenir la biodiversité des grands pâturages libres appartenant au gouvernement fédéral et au secteur privé.

## L'agriculture en harmonie avec la nature

La stratégie de développement durable d'AAC, intitulée *L'agriculture en harmonie avec la nature*, comporte des objectifs et un plan d'action triennal aux fins de la durabilité agro-environnementale. Cette stratégie, élaborée en consultation avec plus de 800 représentants de l'industrie, s'appuie sur une compréhension des meilleures contributions que nous pouvons faire pour améliorer la performance environnementale du secteur, sur le recours à la science comme fondement de la formulation de solutions, sur la promotion de pratiques durables et sur la mise en valeur de nos points forts environnementaux sur le marché mondial. Par exemple :

- Le Programme national de conservation du sol et de l'eau, qui vient d'être créé, est un fonds de deux ans d'une valeur de 10 millions de dollars en vertu du Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR) qui vise à régler les problèmes liés au respect de l'environnement. Les projets concernent, entre autres, la planification aux fins d'une meilleure gestion environnementale sur la ferme, une meilleure utilisation du fumier et la création de clubs de conservation visant à réduire l'incidence de l'agriculture sur les bassins versants.

## Intégration des politiques et du processus décisionnel

Il faut de plus en plus intégrer les considérations économiques et environnementales aux politiques et processus décisionnels. Notre rôle consiste à assumer le leadership et à fournir des directives. À titre d'exemple, le maintien de la biodiversité est une question clé pour l'équilibre de l'environnement canadien. AAC collaborera avec l'industrie et les partenaires gouvernementaux au cours des deux prochaines années afin de mettre en œuvre sa Stratégie de biodiversité.

Dans l'objectif d'améliorer le processus décisionnel à la fois au sein du gouvernement et dans les exploitations agricoles, nous offrons de l'information et des analyses rigoureusement scientifiques. (Voir *L'agriculture en harmonie avec la nature*). Ainsi, nous poursuivrons nos efforts soutenus, de concert avec l'industrie et les provinces, pour élaborer des indicateurs agro-environnementaux et diffuser les données. L'information provenant, par exemple, des indicateurs opportuns des sols et de l'eau offre aux agriculteurs des « instantanés » utiles sur la situation et est importante pour l'efficacité du processus décisionnel dans les fermes.

AAC s'intéresse également à des questions qui ont une incidence mondiale, comme le changement climatique (voir *En prenant soin des terres*). Nous examinons les politiques qui agissent sur le secteur dans son ensemble. À titre d'exemple, il faut, en vertu de la *Loi sur la protection du revenu agricole*, procéder à des évaluations environnementales de l'ensemble des politiques et des programmes d'intérêt public ou qui sont sources de préoccupations environnementales. Nous évaluerons également les nouvelles politiques ou celles qui font l'objet d'une révision.

Les décisions que nous prenons doivent être bonnes pour l'économie et l'environnement. Voilà la pierre angulaire de nos politiques et l'assise dont dépendent nos familles agricoles et nos industries alimentaires.

### *En prenant soin des terres, on prend soin du climat*

Pour commencer, les bonnes nouvelles. Au cours des 15 dernières années, la quantité des gaz à effet de serre provenant des sols a considérablement diminué, en grande partie grâce à de meilleures pratiques de gestion des terres (on estime que l'agriculture produit 12 p. 100 des émissions annuelles au Canada). De fait, on prête aux sols un nouveau potentiel, qui est celui d'agir comme puits de gaz carbonique.

Ensuite — d'autres bonnes nouvelles. De concert avec l'industrie et les groupes environnementaux, AAC est à élaborer un plan systématique pratique pour améliorer notre performance. Nous avons réuni une table d'experts qui conseille le gouvernement en matière d'analyse des changements climatiques et aide à mettre au point une stratégie nationale sur les changements climatiques qui tient compte des répercussions, des contributions et des solutions du secteur agricole. L'objectif est le suivant : aider le Canada à réaliser l'engagement qu'il a pris à Kyoto en 1997, en vertu duquel il entend réduire de 6 p. 100, d'ici 2008-2012, le taux d'émissions de gaz à effet de serre qu'il produisait en 1990.

## Aider les éleveurs de porcs à devenir de meilleurs voisins

Est-il possible de créer un menu pour les porcs qui non seulement leur réussisse, mais aussi réduise les polluants dans le lisier? Les chercheurs d'AAC se sont penchés sur la question de concert avec leurs homologues du secteur privé. Il suffit d'introduire les variables appropriées dans l'ordinateur du Centre de recherche et de développement sur le lait et le porc à Lennoxville, et le Programme PorcExpert trouvera la formulation de l'aliment idéal. Il est possible, avec le bon menu, de réduire de pas moins de 40 p. 100 de l'azote excrété, et il en coûte à peine 2 p. 100 de plus que pour la ration ordinaire.

Comme le transfert de technologie à l'industrie dépend de la diffusion de l'information, cette découverte et d'autres du genre sont présentées à **Une planète à découvrir**, une série télévisée axée sur la science de l'environnement. Diffusée chaque semaine sur le canal Découverte, cette série de 16 capsules de 6 minutes met en relief les réalisations scientifiques d'AAC et d'Environnement Canada.

Ces projets ne représentent qu'une petite partie du travail d'AAC avec l'industrie. De concert avec l'industrie porcine et les provinces, AAC élabore actuellement une stratégie de gestion environnementale du porc pour laquelle il dispose d'un financement de 2 millions de dollars en vertu du FCADR. L'objectif est de s'assurer que l'industrie connaît une croissance durable. Ensemble, nous recherchons des solutions novatrices aux défis environnementaux que pose la production du porc.

# Fondation solide pour le secteur
## et les collectivités rurales

*Travailler à accroître la viabilité économique et l'autonomie du secteur tout en renforçant les possibilités de développement rural*

# Outils pour un 21e siècle compétitif

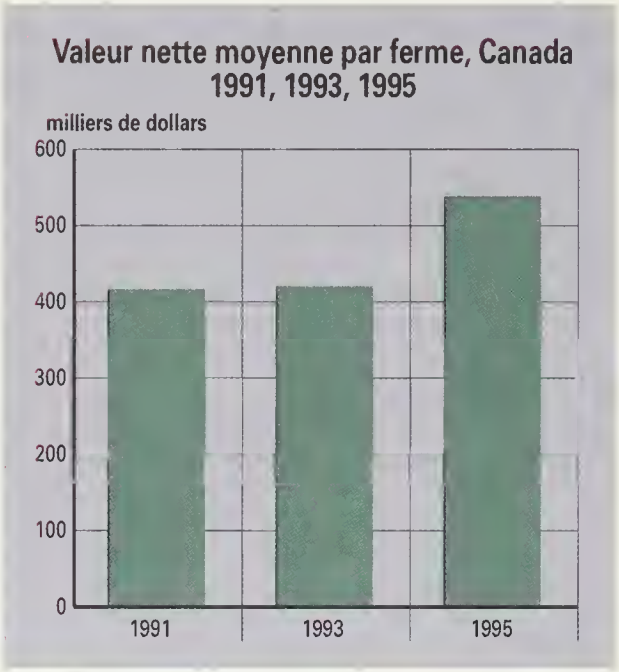
Dans ses efforts visant à établir de solides assises pour l'industrie et à renforcer les collectivités rurales, Agriculture et Agroalimentaire rejoint directement les citoyens de tout le pays — que ce soit par l'intermédiaire des programmes d'adaptation et de protection du revenu, des politiques de réglementation visant à promouvoir la compétitivité des secteurs agricoles et agroalimentaires ou de l'importance accrue qu'accorde le gouvernement fédéral au développement rural.

Notre objectif consiste ici à mettre en place un climat commercial propice à l'industrie et aux collectivités rurales grâce à l'élaboration de programmes concrets qui encouragent l'innovation, la prise de risques et, de plus en plus, l'autonomie.

## Cadre stratégique : Suivre la cadence dans un monde en pleine effervescence

Le **cadre stratégique** mis en place au Canada pour le secteur agricole et agroalimentaire et pour les collectivités rurales leur permet de suivre la cadence dans un monde en pleine effervescence. La génération actuelle de programmes nationaux de protection du revenu aide les producteurs à gérer leurs risques, et des projets spéciaux d'adaptation leur fournissent les ressources et l'aide dont ils ont besoin pour prospérer dans un climat d'affaires en mutation.

Bon nombre de facteurs favorisent cette performance, dont les prix avantageux et les faibles taux d'intérêt. Toutefois, les prix sont appelés à fléchir en 1998. Le rôle d'AAC est d'aider les agriculteurs à gérer ce risque à l'aide d'une nouvelle génération de programmes de protection du revenu agricole. Les producteurs ont largement recours à ces programmes pour se prémunir contre les baisses substantielles de revenu attribuables au mauvais temps ou aux marchés médiocres.




## Gérer les risques avec une nouvelle génération de programmes de protection du revenu

Au cours des dernières années, le régime de protection du revenu a évolué pour s'adapter aux réalités du marché, passant d'une protection produit par produit à une approche dite de l'« ensemble de l'exploitation ». Le Compte de stabilisation du revenu net (CSRN), par exemple, donne aux producteurs la possibilité d'épargner au cours des années de vaches grasses, comme une sauvegarde contre un fléchissement du marché. Plus de 130 000 producteurs ont ainsi versé quelque 2,4 milliards de dollars dans leur compte. Conjugué aux programmes fédéraux-provinciaux d'assurance-récolte et d'autres programmes complémentaires plus ciblés et particuliers aux provinces, le CSRN atténue les variations du revenu net à long terme et favorise la stabilité dans le secteur.

## EN BREF

| 3 clés du succès | Principaux résultats prévus |
|---|---|
| Cadre stratégique | • Aider les producteurs à **gérer leurs propres risques**, et encourager la stabilité du secteur.<br>• Développer une industrie réceptive et autonome, capable de s'adapter à un contexte commercial changeant (avec un ensemble renouvelé de programmes d'adaptation).<br>• Maintenir des politiques de commercialisation et de réglementation pour :<br>– les industries laitières, avicoles et ovocoles (production, commercialisation, transformation);<br>– les produits céréaliers et oléagineux crus et transformés (production, commercialisation, transport et manutention).<br>• Intégrer les intérêts agroalimentaires aux politiques et programmes sociaux et économiques de l'ensemble des ministères fédéraux. |
| Économie rurale | • Intégrer les préoccupations rurales aux politiques et programmes fédéraux.<br>• Utiliser les mécanismes de prestation des services qui accroissent la sensibilisation rurale et l'accès aux initiatives fédérales.<br>• Accorder du financement et du soutien technique pour aider à établir une infrastructure rurale qui saura attirer de nouvelles entreprises diverses et favoriser l'autonomie du secteur. |
| Coopératives | • Créer un environnement législatif qui permet aux coopératives de répondre aux besoins des membres tout en préservant leur caractère distinct. |

Le gouvernement du Canada investit annuellement 600 millions de dollars dans la protection du revenu agricole, et les provinces y consacrent à leur tour 400 millions. Le Comité national d'examen de la protection du revenu, mis sur pied en décembre 1997, procède à une révision en profondeur du CSRN et des autres programmes de protection du revenu en vue de les renforcer. Le Comité, composé de représentants de toutes les grandes organisations agricoles, recherche les meilleurs mécanismes pour favoriser le bien-être financier des agriculteurs canadiens. Un rapport a été remis au ministre en juin 1998. Ce rapport offre une évaluation des programmes actuels ainsi que des suggestions de changements; il indique également les priorités des agriculteurs en ce qui a trait aux prochains programmes de protection du revenu et énonce les principes jugés importants dans l'établissement des orientations futures. Dans le cadre de l'examen global, on évalue également la pertinence des programmes de soutien basé sur le revenu en cas de calamités, qui sont mis en œuvre dans trois provinces.

## S'adapter à l'économie d'aujourd'hui

Ce secteur d'activité a pour objet l'adaptation au changement et l'exploitation optimale des possibilités qu'offrent les nouveaux accords commerciaux internationaux, les progrès scientifiques et technologiques ainsi que les marchés en évolution.

En 1995, AAC a créé le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR), dont le budget annuel s'établit à 60 millions de dollars, afin d'améliorer la performance économique et la capacité d'adaptation du secteur. Par le truchement de 23 initiatives nationales et de 13 conseils d'adaptation provinciaux dirigés par le secteur, le FCADR soutient ce dernier dans ses efforts d'adaptation, en particulier dans les domaines où il aurait de la difficulté à agir seul. Son approche consiste à établir des partenariats et des alliances stratégiques avec le secteur. Par exemple, le FCADR fournit des crédits de 11 millions de dollars à l'Agence canadienne d'inspection des aliments pour qu'elle puisse aider l'industrie de la transformation à appliquer les normes du Système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (HACCP). L'Organisation mondiale du commerce prône l'application de ces normes pour assurer l'innocuité des aliments. Le FCADR soutient également les activités du Programme canadien de salubrité des aliments à la ferme, dans le cadre desquelles les associations nationales de producteurs spécialisés aident les exploitants à adopter des pratiques de salubrité alimentaire.

Étant donné que la stratégie du FCADR viendra à échéance en mars 1999, on a entrepris de vastes consultations afin de recueillir des idées qui faciliteront l'élaboration d'une stratégie pour l'avenir. Parmi les priorités soulignées à ce jour, mentionnons l'exploitation des débouchés commerciaux, l'innovation comme instrument de compétitivité, la salubrité alimentaire et la qualité, la protection de l'environnement, le développement rural et la capacité en ressources humaines. Dans la stratégie d'adaptation envisagée pour l'après-1999, la compétitivité et l'autosuffisance seront les bases sur lesquelles reposeront la croissance et l'adaptation.

## Évolution de la gestion de l'offre

Les systèmes de gestion des approvisionnements de lait, de volaille et d'œufs, qui assurent l'équilibre entre l'offre et la demande, continuent d'évoluer. Tandis que leur cadre législatif a une portée nationale, leur structure opérationnelle est contrôlée surtout par les agences et les offices provinciaux. AAC continue d'appuyer et de promouvoir l'évolution du secteur comme en témoignent l'élaboration de programmes d'exportation pour les produits transformés et la répartition plus souple des contingents de production entre les offices provinciaux et entre les producteurs.

## Réforme de la politique sur les céréales et les oléagineux

Les relations de travail étroites avec l'industrie caractérisent les activités d'AAC dans tout le secteur. Depuis l'élimination des subventions au titre de la *Loi sur le transport du grain de l'Ouest* et la réforme d'autres lois sur le transport, AAC a collaboré avec la Commission canadienne du blé et le ministre des Transports à la mise sur pied d'un système efficace pour le transport et la manutention des grains — il s'agit d'un système qui offre aux consommateurs en temps opportun les produits qu'ils souhaitent. Dans de telles circonstances, il faut promouvoir des projets dirigées par l'industrie afin de maintenir la qualité des produits et leur livraison en temps voulu, à des prix qui ne sont pas supérieurs à ceux de nos principaux concurrents. Nous participons actuellement à un examen détaillé du système de transport et de manutention du grain de l'Ouest, qui sera terminée d'ici l'an 1999-2000.

## Des produits à la conquête du monde

**Du gibier, Messieurs Dames?** Northern Fine Foods, partenariat de trois entreprises de transformation des aliments basées en Ontario, produit de la viande de gibier de spécialité haut de gamme pour le marché intérieur et international. Cette entreprise a reçu l'impulsion dont elle avait besoin grâce à une subvention de démarrage puisée dans le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR) d'AAC, auquel sont affectés 60 millions de dollars par année.

## Comment fonctionnent les conseils d'adaptation

Pour faire participer les organismes de base à la prise de décisions, AAC a confié l'administration d'environ 40 % du FCADR, soit quelque 100 millions de dollars, à des conseils d'adaptation dirigés par le secteur et établis dans chaque province et territoire. Les conseils, dont les membres représentent l'ensemble du secteur, établissent les priorités, décident de l'attribution des fonds et gèrent leur part du FCADR afin de régler des problèmes qu'ils identifient eux-mêmes.

Grâce à l'aide du FCADR qu'elle reçoit du Conseil de l'adaptation agricole de l'Ontario, l'Agence ontarienne de commercialisation des ovins est en mesure d'appliquer de nouvelles technologies de reproduction qui ne lui auraient pas été accessibles autrement. Son projet consistera à renforcer l'infrastructure de l'industrie du mouton en mettant en place des systèmes d'accréditation sanitaire des troupeaux et des stratégies de reproduction.

La British Columbia Investment Agriculture Foundation a fourni une aide du FCADR à l'Okanagan Federated Shippers Association dans le but de stimuler la viabilité à long terme de l'industrie de la pomme de la Colombie-Britannique par l'examen des facteurs à l'origine de la maladie du brunissement de la pomme Braeburn. En améliorant la fiabilité des produits, le projet contribue à la diversification de l'industrie.

## Nouvelles applications, nouveaux marchés

Le Conseil canadien des applications nouvelles en agriculture (CCANA) accélère la mise au point de nouveaux aliments et de nouvelles applications non alimentaires des produits agricoles. Le CCANA, qui reçoit une subvention de 200 000 $ du FCADR, est en train de se constituer de solides assises qui l'aideront à obtenir des fonds d'autres sources. Il fait également la promotion de la R. et D. et des applications pratiques. Le résultat net : de nouveaux produits pour se lancer à la conquête des marchés mondiaux.

## Le Partenariat rural canadien

**20 millions de dollars pour donner aux collectivités rurales les moyens de soutenir la concurrence dans l'économie mondiale**

Le gouvernement du Canada donne suite à son engagement d'accroître les possibilités pour les Canadiens ruraux et d'adapter ses programmes de façon à refléter les réalités rurales; il vient en effet de confirmer l'affectation de 20 millions de dollars sur quatre ans au Partenariat rural canadien (PRC).

Avant tout, le PRC représente une nouvelle façon de fonctionner pour l'administration fédérale. L'objectif est d'assurer la coordination des activités fédérales et de bâtir un réseau d'appui aux collectivités rurales. Les montants serviront à financer les projets de développement communautaire découlant des idées du gouvernement et des organismes non gouvernementaux.

Un montant de 3,2 millions de dollars servira en 1998-1999 à financer une série de projets pilotes conçus pour mettre à l'essai de nouveaux moyens de s'attaquer aux enjeux ruraux, tels que l'accès à des soins de santé de qualité et aux capitaux, et l'amélioration des services en milieu rural. Un comité consultatif formé de Canadiens des secteurs ruraux aidera à sélectionner les projets, qui reposeront sur un partenariat. Les fonds du PRC seront utilisés comme levier pour obtenir l'appui d'autres ministères et organismes et d'autres sources rurales. Les projets contribueront à améliorer le niveau de vie dans les collectivités rurales et à mieux équiper ces dernières pour soutenir la concurrence dans l'économie mondiale.

## La lentille rurale

Cette collaboration a déjà débouché sur ce que l'on a baptisé la « **lentille rurale** », une initiative annoncée en février 1998 et qui consiste, pour les ministères et organismes fédéraux, à tenir compte de l'incidence sur les Canadiens vivant en milieu rural de leurs décisions futures en matière de politiques, de programmes et de services. En 1998-1999, le gouvernement fédéral s'attardera à intégrer les préoccupations rurales aux politiques économiques en s'inspirant d'une liste de contrôle préparée par AAC. En 1999-2001, nous élargirons le cadre de notre travail pour englober les politiques et programmes sociaux à l'échelon fédéral.

Le gouvernement sollicite activement l'opinion des collectivités rurales dans le cadre de son engagement à mieux évaluer les enjeux ruraux et à adapter ses programmes et services aux besoins ruraux. Les Canadiens ont été invités à prendre part à ce « dialogue rural » en participant aux ateliers régionaux sur le dialogue rural ou en remplissant un cahier de consultation. L'information recueillie a servi à identifier des sujets qui ont été discutés à l'Atelier rural national qui s'est tenu à Belleville, du 2 au 4 octobre dernier. Les documents sur le dialogue rural sont disponibles sur le nouveau site rural du gouvernement (**www.rural.gc.ca**).

## Accès à l'économie fondée sur le savoir

Les ministères fédéraux unissent de plus en plus leurs efforts pour donner aux collectivités rurales les outils dont elles ont besoin afin de participer à l'économie mondiale axée sur le savoir. Il s'agit de l'une de nos plus importantes priorités dans le Canada rural, où vivent neuf millions d'entre nous.

Bien qu'il existe un grand nombre de programmes fédéraux visant à aider les Canadiens à acquérir des connaissances et des compétences, les citoyens ruraux ne sont pas toujours au courant de ces programmes ou, en raison d'autres facteurs, n'ont pas le même accès à ces programmes que dans les centres urbains. Notre défi consiste à nous assurer que tous les Canadiens ont accès aux outils nécessaires pour prospérer dans notre économie.

Le Secrétariat rural, de concert avec la Bibliothèque canadienne de l'agriculture, gère le Service canadien d'information rurale. Il continuera à offrir aux collectivités rurales et à leurs membres accès à de l'information à jour sur les politiques et les programmes, les conférences et les réunions, ainsi que les grands dossiers ruraux. À titre d'exemple, nous créerons en réponse aux demandes de consultation des « indicateurs » d'information, comme ceux qui existent déjà dans le domaine du tourisme rural, de l'entrepreneuriat, des possibilités pour les jeunes des secteurs ruraux, du recrutement de médecins ruraux et du microcrédit.

Pour mieux informer les gens du secteur rural, nous sommes à enrichir une trousse de ressources rurales intitulée *Canada... Au service de ses communautés rurales*, dont la première version avait fait fureur en 1997. On y trouve maintenant de l'information sur plus de 200 programmes et services fédéraux offerts aux Canadiens des secteurs ruraux. L'édition de 1998 est produite sous forme d'un dictionnaire de poche plus pratique sur les programmes, qui est également disponible en version électronique. Les gens pourront se le procurer par l'intermédiaire des bureaux fédéraux et des 5 000 comptoirs ruraux de la Société canadienne des postes.

À AAC, la **manière** dont nous diffusons l'information est importante, car nous voulons qu'elle atteigne les secteurs ruraux. Le SEIAC est un système d'information électronique mis au point par AAC; il sert de guichet pour la diffusion de l'information agricole et agroalimentaire à l'échelle nationale. AAC, par l'entremise du Secrétariat rural, collabore étroitement avec les responsables du Programme d'accès communautaire d'Industrie Canada, qui branchera sur Internet 5 000 collectivités rurales et éloignées d'ici l'an 2000. Dans le cadre du Projet canadien de partenariats ruraux, nous étudions d'autres possibilités de travailler avec les sites du PAC pour favoriser le développement communautaire.

## Information — et infrastructure

Si l'accès aux programmes et à l'information est une assise essentielle à la croissance commerciale, on peut en dire tout autant d'une bonne infrastructure communautaire. Les services de qualité attirent de nouvelles entreprises. AAC collabore avec ses partenaires du monde des affaires et des collectivités à mettre en place une infrastructure et des services propres à stimuler la croissance commerciale grâce à une augmentation du financement et du soutien technique. Notre objectif est de fournir un meilleur soutien aux nouvelles entreprises rurales et aux entreprises existantes qui prennent de l'expansion. De façon plus précise, AAC s'intéressera à l'infrastructure communautaire et régionale élargie par le biais d'initiatives telles que l'ARAP, le Programme de l'aménagement hydraulique rural, qui offre de l'aide technique ainsi qu'un certain appui financier pour le développement de réseaux d'aqueduc et de distribution d'eau.

## Coopératives : Étudier de nouvelles possibilités

Créer des entreprises rurales signifie également créer des coopératives dans tout le pays. Les coopératives canadiennes se trouvent renforcées par l'adoption d'une nouvelle loi appelée *Loi sur les associations coopératives du Canada*. En outre, la mise à jour des règlements relatifs à la *Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles et à la commercialisation selon la formule coopérative* facilitera aux coopératives l'accès à des prêts garantis et assouplira les mécanismes d'obtention de capital des coentreprises coopératives nouvelles et existantes.

Les coopératives agricoles du Canada, dont le nombre dépasse 1 200, comprennent aussi bien de vastes organisations comme les pools de blé que des entreprises plus petites comme les coopératives de matériel lourd agricole. À titre d'organisations communautaires détenues par leurs membres, elles représentent des alliés naturels des gouvernements pour ce qui est de promouvoir l'autonomie du secteur.

Le Secrétariat des coopératives d'AAC est aussi mandaté pour coordonner les politiques gouvernementales des coopératives dans les secteurs extérieurs à l'agriculture (services financiers, biens de consommation, santé).

Au cours des trois prochaines années, l'industrie prévoit effectuer un examen continu des plans d'activités des ministères et organismes fédéraux qui visera à cerner les possibilités de partenariats en coopérative.

En février 1988, AAC parrainait un premier symposium national des coopératives afin de stimuler les discussions du secteur et du gouvernement et de formuler les orientations futures.

## Ça c'est de l'animation!

**L'exposition rurale itinérante captive les enfants (et les enseignants aussi)**

Le stand rural du gouvernement du Canada a été aménagé dans quelque 100 collectivités rurales l'an dernier. La vedette de l'exposition était un jeu interactif animé d'AAC, intitulé *Jeu questionnaire sur les régions rurales*. Vu la réaction enthousiaste des enfants, le Partenariat rural canadien envisage de le présenter dans les classes de l'élémentaire à la grandeur du pays. Pour renseignements, communiquer avec : Mary Jane Tower, 613-759-7903, courrier électronique : **towerm@em.agr.ca**

# Saine gestion ministérielle

*Faire preuve d'une gestion opérationnelle saine et d'excellence dans le service afin d'atteindre les résultats visés pour les Canadiens*

# Obtenir des résultats grâce à une saine gestion

Le secteur d'activité Saine gestion ministérielle vise à s'assurer que toutes les ressources confiées au Ministère — les gens, les briques et le mortier ainsi que les connaissances dont nous disposons — sont convenablement affectées et utilisées en vue d'obtenir des résultats jugés souhaitables par le secteur agricole et agroalimentaire et l'ensemble des Canadiens.

Ce secteur d'activité est centré sur l'exercice d'une saine gestion — sur la *façon* dont nous menons nos affaires. La saine gestion, bien qu'elle demeure relativement invisible pour nos clients, est essentielle au succès d'Agriculture et Agroalimentaire Canada. Elle fournit, de la manière la plus efficace possible, les politiques de gestion, l'infrastructure de services et le soutien qui permettent à AAC d'exceller.

## Savoir où nous allons

Pendant plus d'un an, AAC a travaillé à implanter une **culture de gestion axée sur les résultats** : nous savons ce que nous voulons réaliser pour le Canada et la manière d'y parvenir. Toute notre planification repose sur une orientation stratégique commune, à savoir notre vision d'un secteur agroalimentaire autonome et en croissance. Au cours des prochains mois, nous travaillerons à énoncer de manière plus précise nos valeurs ministérielles, qui nous guident dans nos efforts collectifs pour atteindre nos objectifs.

## Évaluation de notre rendement

Dans les sections précédentes de *L'excellence sur la scène mondiale*, nous avons établi notre stratégie. Les objectifs de nos secteurs d'activité représentent la feuille de route qui déterminera notre orientation stratégique au cours des trois prochaines années. Non seulement ces objectifs définissent clairement notre défi collectif, mais ils constituent notre barre de mesure, un moyen clair et transparent de fournir au Parlement et aux Canadiens une information complète et d'actualité.

C'est le rôle du secteur d'activité Saine gestion ministérielle de guider le processus de production de rapports. Le Ministère a défini la responsabilité d'obtenir des résultats au palier du secteur d'activité et de la direction générale, et Saine gestion ministérielle s'affaire à l'élaboration d'une **stratégie de mesures** détaillée qui nous aidera à mieux évaluer nos progrès et à prendre des correctifs au besoin. À titre de Ministère, obtenons-nous des résultats? Quel est le coût de la concrétisation de ces résultats? Nos programmes et services sont-ils adaptés aux besoins du client? Quels sont les écarts entre nos objectifs et nos réalisations?

Pour nous aider à combler notre besoin d'une information pertinente avec laquelle mesurer notre rendement, nous sommes à mettre en œuvre SATURNE, un système perfectionné de gestion des ressources. Grâce à la combinaison de SATURNE et de PeopleSoft, un système de gestion des ressources humaines exploité par AAC et en pleine expansion, les gestionnaires auront accès à de l'information intégrée sur les ressources humaines et financières. D'ici l'an 2000, ils auront accès à ces données sur leur ordinateur de bureau.

## Travailler efficacement

La nouvelle Structure de planification, de rapports et de responsabilité apporte une plus grande coordination dans la gestion du Ministère sur les plans stratégiques et opérationnels. À titre d'exemple, nous nous efforçons de réduire, à l'échelle du Ministère, les exigences en matière de rapport et les formalités administratives auxquelles doivent se soumettre les gestionnaires en utilisant l'information relative aux plans des secteurs d'activité pour un certain nombre d'activités de planification et de présentation de rapports.

## S'améliorer en chemin : *Préparer l'avenir*

Le secteur d'activité Saine gestion ministérielle entend poursuivre des mesures efficaces et une **amélioration continue**. Un tel exercice ne signifie pas seulement établir des orientations et contrôler le rendement, mais aussi trouver des façons d'accroître l'engagement du personnel d'AAC. Nous y parvenons par le biais de notre stratégie de gestion des ressources humaines, intitulée *Préparer l'avenir*, qui repose sur le principe selon lequel les gens constituent la ressource la plus importante du Ministère.

En marge de La Relève, l'initiative pangouvernementale qui vise à moderniser et à renouveler la fonction publique, AAC a conçu ses propres stratégies pour recruter, motiver et former des gens de calibre supérieur, et pour les aider à s'épanouir dans notre milieu de travail de plus en plus compétitif.

Pour motiver davantage un effectif de 5 500 personnes dans tout le Canada, il faut non seulement une orientation claire, mais aussi des possibilités. Avec la mise en œuvre de notre stratégie *Préparer l'avenir*, nous devenons une organisation dotée d'une réceptivité accrue, qui travaille plus étroitement avec les employés d'AAC à offrir les possibilités et l'environnement nécessaire au succès d'une main-d'œuvre dynamique.

Le sondage que nous avons mené auprès des employés au début de 1998 nous a donné une solide base sur laquelle appuyer nos efforts. Plus de 50 p. 100 du personnel a répondu à l'enquête, et la plupart d'entre eux — 85 p. 100 — ont avoué aimer leur travail et en tirer de la fierté. C'est là une des clés de l'excellence du service.

Cela étant, l'enquête nous a également appris qu'il nous reste beaucoup à faire. Nous insisterons sur des communications plus ouvertes et rechercherons des possibilités d'apprendre, par exemple, à aider nos employés à réaliser leur plein potentiel et à devenir de meilleurs ambassadeurs dans l'industrie dont nous dépendons tous. Des ressources humaines solides sont synonymes d'affaires solides. Nous mènerons une enquête de suivi au printemps de l'an 2000 afin d'évaluer notre progrès.

## Des effectifs bien choisis

À vrai dire, nous travaillons déjà énergiquement à relever ces défis par le biais de l'ambitieux plan en sept points (voir l'encadré ci-dessous) *Préparer l'avenir*. Notre objectif est un **effectif motivé, déterminé et représentatif**, qui reflète la composition de la population active canadienne.

À titre d'exemple, nous nous engageons à diversifier notre main-d'œuvre. La diversité n'est pas seulement souhaitable sur le plan des affaires : elle

### EN BREF

| Clé menant au succès<br>Saine gestion ministérielle | Principaux résultats prévus |
|---|---|
| | • Confirmer *la vision, la mission et les valeurs* du Ministère.<br>• Mettre en place des effectifs motivés, engagés et représentatifs, composés de *personnes bien choisies.*<br>• Mettre en œuvre au cours des trois prochaines années notre stratégie des ressources humaines, *Préparer l'avenir.*<br>• Fournir aux employés d'AAC les outils dont ils ont besoin — technologie, accès à la formation et au perfectionnement.<br>• Élaborer un ensemble détaillé de stratégies de mesures afin de mieux évaluer nos progrès et de définir les correctifs nécessaires, alors que nous *poursuivons notre quête* d'améliorations continues en matière de rendement. |

## Vivre nos valeurs

Étant donné que les valeurs au travail sont indissociables de la satisfaction d'un employé, AAC a entrepris le processus de révision de ses valeurs ministérielles en se tournant vers les gens qui vivent ces valeurs. Au terme d'une série de discussions sous forme de groupes, le personnel d'AAC a cerné trois valeurs considérées comme étant fondamentales : **l'intégrité, l'excellence et la valorisation du personnel.** Nos plans pour l'avenir sont les suivants : exposer davantage ces valeurs dans chacune des directions générales du Ministère et s'assurer, d'ici 2001, qu'elles font partie intégrante de nos systèmes de récompense et de nos évaluations du rendement. Nos valeurs formeront l'assise de chaque politique, mesure et interaction qui prendra forme dans notre ministère.

nous aide à répondre avec plus d'efficacité et de réceptivité aux besoins d'un public canadien diversifié et d'un marché de plus en plus mondial.

Nous établissons des objectifs réalistes, direction générale par direction générale, afin d'obtenir un effectif plus diversifié, et nous travaillons à relever, à l'échelle du Ministère, les obstacles qui se posent dans la façon dont nous recrutons des gens et faisons la promotion de nos employés. Conformément à notre planification, nous intensifions nos efforts pour offrir à nos employés des possibilités de formation et de perfectionnement adéquates, et nous mettons sur pied des ateliers d'apprentissage visant à offrir à nos gestionnaires les outils dont ils ont besoin pour diriger une main-d'œuvre diversifiée.

Il ne s'agit là que d'un début. La diversité sous-entend l'appréciation et le respect des différences individuelles, de même que la recherche d'arrangements de travail nouveaux et plus flexibles pour nous tous.

## Les artistes de l'excellence sur la scène mondiale

Les gens qui excellent obtiennent d'excellents résultats, c'est connu. Les spécialistes d'AAC, par exemple, ont une feuille de route des plus éloquentes. Récemment, deux des leurs ont été décorés de l'Ordre du Canada : Constantine Campbell, du Centre de recherches de Swift Current (pour ses travaux sur les sols), et Peter Harris, du Centre de recherches de Lethbridge (pour ses travaux sur l'utilisation d'insectes dans la lutte contre les mauvaises herbes).

Outre les honneurs individuels, nos équipes d'AAC remportent souvent des prix décernés par la fonction publique. C'est le cas de l'équipe des Services de renseignements géographiques de l'ARAP, qui a été honorée pour la façon dont elle a géré l'information pendant l'inondation de la rivière Rouge, et de notre équipe ExportSource, qui a travaillé de concert avec d'autres ministères fédéraux pour mettre la technologie de l'information au service des exportateurs canadiens.

Et pour souligner le mérite des gestionnaires qui lui donnent le leadership dont il a besoin dans sa quête de l'excellence, AAC a créé les prix annuels Agcellence, dont celui du « Gestionnaire de l'année ». En 1997, c'est Yvon Martel, directeur général de la Région de l'Est à la Direction générale de la recherche, qui a décroché la palme. Son rôle consiste notamment à travailler en collaboration avec le secteur pour définir une vision commune qui permettra à celui-ci d'être plus compétitif dans la région.

**Les mesures de la stratégie *Préparer l'avenir* concernant les domaines suivants :**

- Milieu de travail positif
- Formation et perfectionnement
- Planification de la relève
- Plan de carrière
- Recrutement et dotation
- Gestion de la diversité
- Gestion du rendement

## Devenir un employeur de choix

Les répercussions de nos services sont directement liées à la qualité des gens qui en assurent la prestation : l'excellence du Ministère dépend de l'excellence individuelle. Pour développer le potentiel de chacun des employés, AAC continuera à consacrer 4 p. 100 de son budget salarial à la formation. Les programmes de formation et de perfectionnement seront étroitement liés aux objectifs ministériels tels qu'énoncés dans les plans des secteurs d'activité ainsi qu'aux plans de carrière personnels de nos employés.

Nous insistons sur la planification de l'avenir à l'échelle du Ministère. Chacun des employés aura la possibilité de se préparer un plan de carrière personnel pour l'an 2000 et de travailler avec des superviseurs sur la planification nécessaire. Parallèlement, nous examinerons en profondeur la planification de la relève afin d'assurer un processus ouvert qui favorise les possibilités pour les futurs gestionnaires talentueux.

Notre objectif est simple : nous voulons accroître la satisfaction de l'employé et aider à faire d'AAC un employeur de choix.

## S'épanouir dans un environnement exigeant : Les bons outils, systèmes et processus

Les employés motivés — qui disposent des bons outils — constituent le véritable catalyseur du succès des secteurs d'activité. Il nous faut donner aux gens les outils dont ils ont besoin, qu'il s'agisse d'une meilleure technologie, d'une plus grande latitude pour prendre des décisions ou d'un accès accru à l'information. L'aménagement d'un milieu de travail plus productif et coopératif suppose une adaptation continuelle à un contexte mondial changeant et à un secteur en perpétuelle transformation.

Nous travaillons présentement à mettre en œuvre les recommandations découlant de l'examen des Services de gestion et d'administration (SGA) réalisé en juin 1997, qui soulignait des manières concrètes d'accroître notre efficacité. Nous cultivons nos forces dans deux domaines clés : la gestion de l'information stratégique (voir l'encadré) et la gestion de l'environnement.

Agriculture et Agroalimentaire Canada a été le principal promoteur et modèle d'un système de gestion de l'environnement à l'intention des ministères fédéraux. Cet outil de gestion offre une méthode systématique de suivi, de gestion et d'amélioration de la performance environnementale. En mettant en œuvre le système au cours des trois prochaines années, nous jouerons un rôle beaucoup plus proactif dans la promotion d'une gérance avisée des ressources canadiennes, où chacune des décisions prises tiendra compte du facteur environnemental.

## Répondre à la demande d'information de l'industrie — rapidement!

Le succès opérationnel d'AAC est intimement lié à celui de l'industrie et au bien-être des Canadiens. Aussi le Ministère investit-il davantage dans la prestation de services d'information répondant mieux aux besoins de ses partenaires de l'industrie et du public canadien. Le nouveau Programme des produits intégrés du savoir est conçu pour fournir une coordination, des conseils et des orientations sur le partage d'information à l'intérieur et à l'extérieur du Ministère.

- Le site Web du Service électronique d'information d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (SEIAC) constitue un guichet électronique de diffusion de l'information du Ministère (**www.agr.ca**).
- Le *SEIAC* offre un accès rapide au site Web Commerce agroalimentaire 2000 et à la base de données.
- La Bibliothèque canadienne de l'agriculture et l'Institut canadien de l'information scientifique et technique ont construit des liens électroniques offrant un accès unique aux deux collections de ressources nationales.

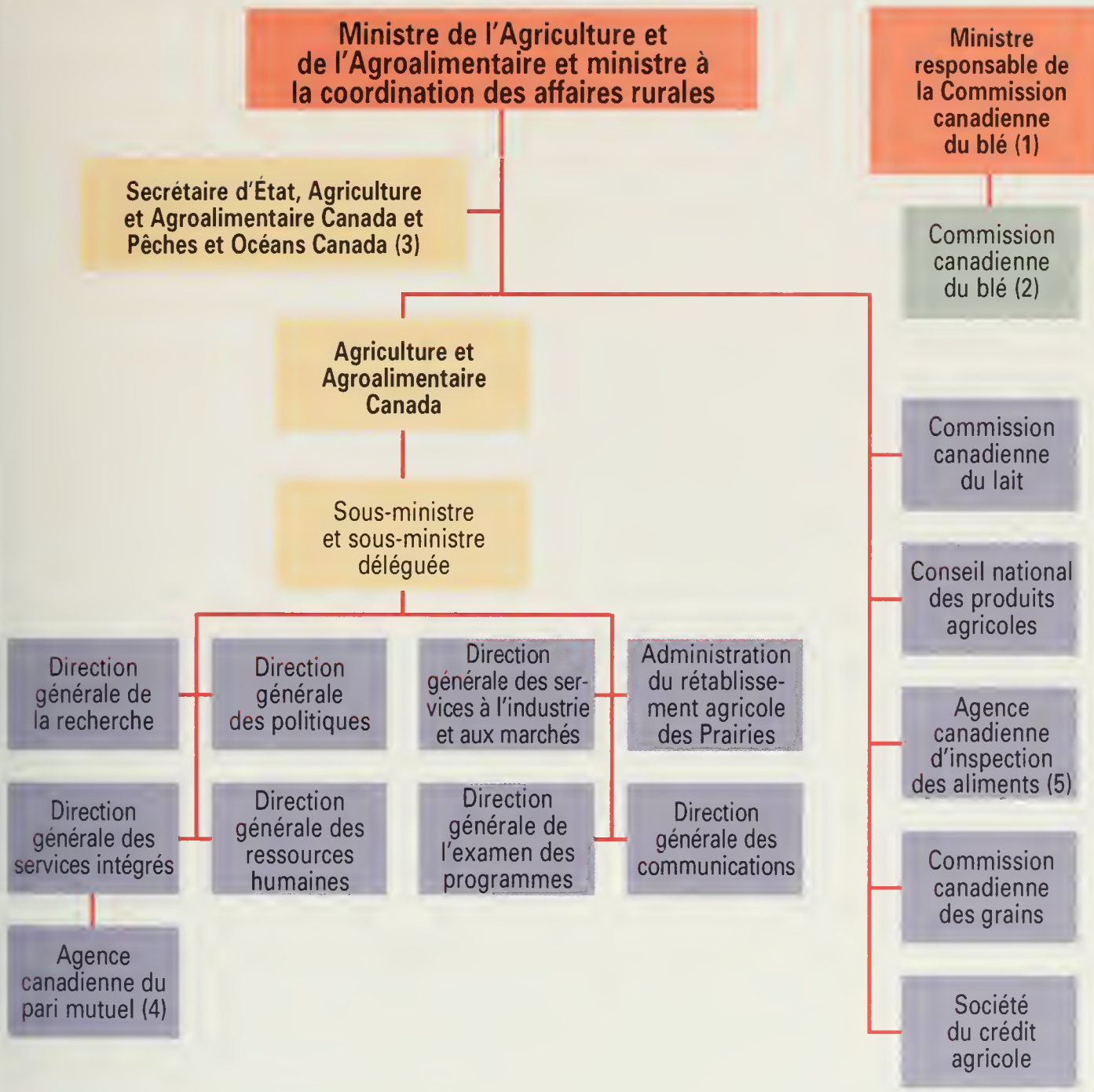
## Objectif global : amélioration continue

Cet intérêt environnemental appuyé, combiné à un engagement à diffuser une meilleure information à notre personnel et à notre secteur, sont des éléments clés pour qui veut connaître du succès dans un monde où s'exerce une vive concurrence. Si nous assortissons les bonnes personnes aux bons outils et si — individuellement et comme organisation — nous demeurons fidèles à la poursuite de l'amélioration continue, nous pouvons maximiser les résultats, non seulement pour le Ministère et ceux qui y travaillent, mais aussi pour le secteur et tous les Canadiens.

## Que vienne l'an 2000 : nous sommes prêts!

Une société internationale d'experts-conseils a souligné le mérite de notre planification. Nous prévoyons et réglons les problèmes afin d'assurer au public un accès ininterrompu à nos services d'information, et nous prenons soin de nos systèmes internes afin d'avoir la certitude que nos ordinateurs, nos cartes d'accès sécuritaire et nos ascenseurs fonctionneront en janvier 2000.

# Coup d'œil sur les portefeuilles




CANADIAN AGRICULTURE LIBRARY
BIBLIOTHÈQUE CANADIENNE DE L'AGRICULTURE
3 9073 00149222 4

**Notes:**

(1) L'honorable Ralph Goodale est le ministre responsable de la Commission canadienne du blé.
(2) La Commission canadienne du blé fait partie du portefeuille de l'Agriculture et à de l'Agroalimentaire.
(3) Le Cabinet du secrétaire d'État à l'Agriculture et à l'Agroalimentaire et aux Pêches et Océans est financé par Pêches et Océans Canada.
(4) Depuis le 1er avril 1997, l'Agence canadienne du pari mutuel relève de la Direction générale des services intégrés.
(5) Le 1er avril 1997, la Direction générale de la production et de l'inspection des aliments a été intégrée à l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA).

**Agriculture et Agroalimentaire Canada**, créé en 1867, emploie maintenant quelque 4 611 employés déployés partout au Canada et répartis entre la Direction générale de la recherche, la Direction générale des politiques, la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, l'Administration du rétablissement agricole des Prairies, ainsi que les directions générales des services ministériels, soit celles des Ressources humaines, des Services intégrés, des Communications et de l'Examen des programmes. L'**Agence canadienne du pari mutuel**, qui fait partie d'AAC, protège le public spéculatif contre les pratiques frauduleuses en garantissant l'intégrité des systèmes de pari dans l'industrie des courses de chevaux partout au Canada.

De plus, AAC collabore étroitement avec cinq sociétés d'État et organismes gouvernementaux.

La **Commission canadienne des grains** est un organisme de service spécial qui a pour mandat de protéger la qualité des grains canadiens. Son rôle consiste à réglementer les systèmes de manutention des grains et à établir les normes de qualité de ces produits. (779 employés)

Le **Conseil national des produits agricoles**, de concert avec les offices canadiens de commercialisation des œufs, du dindon, du poulet et des œufs d'incubation du poulet de chair ainsi qu'avec les agences de promotion et de recherche, veille à la commercialisation des produits partout au Canada et à l'étranger. (18 employés)

La **Commission canadienne du lait** coordonne la gestion de l'offre nationale de lait de transformation conformément aux dispositions du Plan national de commercialisation du lait. (62 employés)

La **Société du crédit agricole** favorise l'essor de l'agriculture au Canada en offrant des services financiers aux entreprises agricoles, y compris aux fermes familiales et à d'autres entreprises connexes dans les collectivités rurales. (837 employés)

L'**Agence canadienne d'inspection des aliments** veille à la compétitivité des secteurs de l'agriculture, de l'alimentation et du poisson en assurant l'innocuité, la salubrité et la qualité de ces produits au Canada et de ceux qui proviennent de partout dans le monde, en appliquant les normes de sécurité, en luttant contre les maladies des animaux et les ravageurs des végétaux, en inspectant les aliments, en prévenant les fraudes et en réglementant les semences, les aliments du bétail et les engrais. (4 556 employés)

En dernier lieu, AAC offre un soutien et des services au ministre responsable de la **Commission canadienne du blé** (CCB) sur toute question relative à la CCB.

La **Commission canadienne du blé** met en marché les grains canadiens au meilleur prix possible, et tous les revenus tirés de ses ventes, moins les coûts de mise en marché, sont remis aux agriculteurs. Depuis juin 1997, la Commission canadienne du blé relève du portefeuille de Ressources naturelles Canada. (572 employés)

## Comment communiquer avec nous

Au Canada, veuillez consulter les pages bleues de votre annuaire téléphonique pour obtenir le numéro local d'AAC. À l'extérieur du pays, communiquez avec l'agent diplomatique canadien le plus proche. Nous vous mettrons en communication avec la personne appropriée qui pourra vous aider.

Vous pouvez également communiquer avec nous électroniquement, par téléphone, par télécopieur ou par courrier. Pour de plus amples renseignements au sujet de la production agroalimentaire au Canada, ou pour obtenir une liste des publications gratuites du Ministère, veuillez communiquer avec :

Service d'information publique
Agriculture et Agroalimentaire Canada
Édifice Sir-John-Carling, pièce 133
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario) Canada K1A 0C5
Téléphone : (613) 759-1000
Télécopieur : (613) 759-6726
Courrier électronique : pirs@em.agr.ca

AAC offre un service électronique d'information (SEIAC) qui vous permet d'accéder instantanément à l'information et aux services du Ministère, y compris les programmes agroalimentaires fédéraux, le commerce, les prix des produits, la réglementation, l'agri-science et la technologie.

Veuillez communiquer avec nous sur Internet à l'adresse suivante : http://aceis.agr.ca
ou par modem au : 1-800-234-4410

Pour obtenir une réponse téléphonique informatique ou une réponse automatique par télécopieur, composez le : 1-800-346-2222

N° de publication 1970/F

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, veuillez vous adresser au :
Service des publications ministérielles
Agriculture et Agroalimentaire Canada
Édifice Sir-John-Carling
930, avenue Carling
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Téléphone : (613) 759-6626

This document is available in English under the title *Global Excellence — AAFC Corporate Strategic Plan 1998-2001*

*Imprimé avec des encres végétales sur papier recyclable blanchi sans chlore.*

Canada